

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
COMUNICACIÓN CON MENCIÓN ORGANIZACIONAL**

**“LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS: ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE CASO  
DEL ATAQUE A ANGOSTURA. MARZO 2008”**

**MARÍA ISABEL PEÑA MEDINA**

**DIRECTORA: MTR. MARÍA DEL CARMEN CEVALLOS**

**QUITO, 2011**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>II.</b>	<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>III.</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>9</b>
<b>IV.</b>	<b>METODOLOGÍA Y TÉCNICAS .....</b>	<b>10</b>
	<b>CAPÍTULO1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>12</b>
1.1.	CONCEPTO .....	12
1.2.	LA ORGANIZACIÓN .....	12
1.2.1	<i>Tipos de Organización.....</i>	<i>13</i>
1.3.	COMUNICACIÓN .....	17
1.4.	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	20
1.4.1.	<i>Evolución de la comunicación organizacional.....</i>	<i>21</i>
1.5.	TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	24
1.5.1.	<i>Comunicación interna.....</i>	<i>25</i>
1.5.2.	<i>Comunicación externa .....</i>	<i>28</i>
1.5.3.	<i>Canales de comunicación .....</i>	<i>35</i>
1.5.3.1.	<i>Canales de comunicación internos .....</i>	<i>35</i>
1.5.3.2.	<i>Canales de comunicación externa.....</i>	<i>38</i>
	<b>CAPÍTULO 2: COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS.....</b>	<b>41</b>
2.1.	CONCEPTO DE CRISIS .....	41
2.2.	TIPOS DE CRISIS.....	43
2.3.	COMUNICACIÓN DE CRISIS .....	47
2.3.1.	<i>Breve reseña histórica de la comunicación de crisis.....</i>	<i>47</i>
2.4.	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS .....	50
2.4.1.	<i>Fases de la crisis y estrategias de gestión .....</i>	<i>51</i>
	<b>CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DEL CONFLICTO ECUADOR- COLOMBIA Y EL MANEJO INFORMATIVO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>58</b>
3.1.	ANTECEDENTES .....	58
3.2.	DESCRIPCIÓN DE LA CRISIS OCURRIDA ENTRE ECUADOR Y COLOMBIA EN MARZO DE 2008 .....	62
3.2.1.	<i>Punto de vista del gobierno ecuatoriano .....</i>	<i>64</i>
3.3.	MANEJO DIPLOMÁTICO DE LA CRISIS ENTRE LOS ESTADOS DE ECUADOR Y COLOMBIA .....	66
3.4.	TRATAMIENTO DE LA PRENSA ESCRITA DE ECUADOR Y COLOMBIA SOBRE EL CONFLICTO. ....	73
3.4.1.	<i>La importancia de una buena relación con los medios de comunicación en situaciones de crisis.....</i>	<i>73</i>
3.3.2.	<i>Relación Gobierno ecuatoriano y medios de comunicación.....</i>	<i>75</i>
3.4.3.	<i>Cobertura mediática de la crisis en la prensa escrita de Ecuador y Colombia .....</i>	<i>77</i>
3.4.3.1.	<i>Contenidos y tratamiento .....</i>	<i>79</i>
3.4.3.2.	<i>Fuentes.....</i>	<i>81</i>
3.4.3.3.	<i>Tendencia.....</i>	<i>84</i>
3.5	REPERCUSIÓN DE LA CRISIS EN LA OPINIÓN PÚBLICA DEL ECUADOR .....	86
3.5.1.	<i>La opinión pública y el papel de los medios.....</i>	<i>86</i>
3.5.2.	<i>La influencia en la crisis por los medios escritos ecuatorianos .....</i>	<i>88</i>
3.5.3.	<i>Sondeos de opinión.....</i>	<i>90</i>
	<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE CASO DEL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS: CONFLICTO ECUADOR - COLOMBIA .....</b>	<b>95</b>
4.1.	METODOLOGÍA.....	95

4.2.	LOS ENTREVISTADOS .....	96
4.3.	ANÁLISIS MANEJO COMUNICACIONAL DE LA CRISIS POR PARTE DEL GOBIERNO DEL ECUADOR ..	98
4.4.	ESTRATEGIAS .....	99
4.5.	PERCEPCIÓN SOBRE EL ROL DEL PRESIDENTE CORREA EN EL MANEJO DE COMUNICACIÓN DURANTE LA CRISIS .....	101
4.6.	LOS ERRORES .....	102
4.7.	LO QUE SE DEBIÓ HACER .....	103
4.8.	LO QUE SE DEBE HACER.....	104
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>106</b>
5.1.	CONCLUSIONES .....	106
5.2.	RECOMENDACIONES.....	107

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1- PROCESO DE COMUNICACIÓN.....	18
GRÁFICO 2- FLUJOS DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	26
GRÁFICO 3- STAKEHOLDERS.....	28
GRÁFICO 4- PLATAFORMA DE COMUNICACIÓN.....	30
GRÁFICO 5- LAS CUATRO FASES DEL CICLO DE VIDA DE LA CRISIS .....	50
GRÁFICO 6- PLAN DE CRISIS.....	53
GRÁFICO 7-CRISIS ECUADOR-COLOMBIA.....	70
GRÁFICO 8-NÚMERO DE PIEZAS INFORMATIVAS Y DE OPINIÓN DE ECUADOR Y COLOMBIA....	77
GRÁFICO 9- TEMAS DE LOS DIARIOS ECUATORIANOS EN PORCENTAJES.....	79
GRÁFICO 10- NÚMERO DE FUENTES EN PORCENTAJES SOLO ECUADOR.....	81
GRÁFICO 11- NÚMERO DE FUENTES GENERAL COLOMBIA.....	82
GRÁFICO 12- TENDENCIA GENERAL DE LA NOTA ECUADOR EN PORCENTAJES.....	83
GRÁFICO 13- TENDENCIA DE LA NOTA COLOMBIA EN PORCENTAJES.....	84

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 1- TIPOS DE CRISIS SEGÚN DIVERSOS AUTORES.....</b>	<b>45</b>
<b>CUADRO 2 – ARTÍCULOS DE OPINIÓN Y TENDENCIA IDEOLÓGICA... ..</b>	<b>88</b>
<b>CUADRO 3– CREDIBILIDAD DEL PRESIDENTE CORREA.....</b>	<b>93</b>

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>ANEXO 1- CLIPPING DE MEDIOS.....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXO 2 – CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>124</b>

## **I. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, el valor de las organizaciones radica cada vez más en sus activos intangibles como el conocimiento, la experiencia, posicionamiento y su imagen pública. Considerando lo planteado, surge la pregunta, ¿qué sucede cuando una organización, aún siendo un Estado, se enfrenta a una crisis que afecta principalmente a su imagen?

Es precisamente en estos escenarios donde la comunicación se convierte en un elemento estratégico y una herramienta de gestión de las organizaciones, para enfrentar eficazmente una situación de crisis.

La naturaleza y los efectos de una crisis son muy variados. Si bien se puede acordar que, en general, son acontecimientos aleatorios y no deseados, estas son bastante más frecuentes de lo que en principio podría pensarse. Es por ello, que el estudio de la comunicación en situaciones de crisis se convierte en un elemento clave para lograr convertir determinada dificultad en una oportunidad.

Son muchos los factores que se deben tener en cuenta para prevenir una situación de crisis o para actuar cuando la misma ya ha estallado. Es importante conocer cuándo y cómo se produce la misma, la formación del comité de crisis, la gestión de la comunicación y otros.

Esta disertación, mediante el estudio del caso de la crisis diplomática enfrentada entre el gobierno ecuatoriano y colombiano a partir del ataque a Angostura en marzo de 2008, analiza cómo se manejó la comunicación durante el primer mes de desatado el acontecimiento. Se consideró que este, es un caso ideal y oportuno para estudiar el manejo de la comunicación en situaciones de crisis, comparar, observar aciertos, errores y lecciones que tuvo la gestión del gobierno del Ecuador y la prensa escrita de ambos países.

En el contenido de la presente investigación se ha incluido un enfoque teórico que engloba lo referente a la conceptualización y a los elementos que componen la comunicación organizacional y la comunicación en situaciones de crisis, desde la perspectiva varios autores.

Abordar estos conceptos permitirá tener un panorama claro para entender lo que posteriormente se analizará en el capítulo tres: la descripción de la crisis del estudio de caso y el manejo comunicacional de los principales medios escritos de Ecuador: El Comercio, El Universo, El Hoy, El Expreso y El Telégrafo; y Colombia: El Tiempo, El Herald, El Colombiano, El País y Vanguardia Liberal; además de conocer la opinión pública generada durante la misma y de esta manera analizar cómo la prensa de los dos países reflejaron el conflicto.

El análisis de la prensa escrita de los dos países es un valor agregado de la disertación ya que la investigación fue realizada a propósito de la crisis de Angostura y se utilizaron estos datos para contextualizar más aún la crisis, objeto de estudio.

El capítulo cuatro, contiene el análisis del manejo de la comunicación por parte del gobierno ecuatoriano durante el mes de marzo de 2008, mediante entrevistas a profundidad realizadas a actores clave de la situación antes mencionada.

Finalmente, en el capítulo quinto se muestran las conclusiones de este estudio y las recomendaciones que se hacen para que en situaciones similares haya un adecuado manejo de la comunicación.

Quienes ven en las crisis sólo problemas, olvidan que la misma también puede ser una fuente de oportunidades, que, por desgracia, sólo pueden surgir en estos difíciles momentos. En este sentido, si se gestiona bien una crisis, se tiene la oportunidad de atenuar el signo negativo de la cobertura mediática e, incluso, es posible lanzar mensajes positivos sobre la organización.

## **II. JUSTIFICACIÓN**

Los continuos cambios a los que se ven enfrentadas las diferentes organizaciones requieren que éstas puedan adaptarse a ellos sin afectar los flujos de comunicación. Una crisis puede golpear a una organización tanto a nivel interno como externo, y se debe estar preparado para ello, aun cuando la mayoría sean imprevisibles.

Esta disertación tiene como propósito demostrar la importancia de manejar situaciones de crisis a nivel comunicacional gubernamental, enfocándose específicamente en el caso de la crisis diplomática entre Ecuador y Colombia suscitada en marzo de 2008, a partir del ataque Angostura. Se analizará cómo el gobierno ecuatoriano manejó comunicacionalmente la tensión diplomática.

Se considera trascendente estudiar la comunicación de crisis debido a que cualquier institución, pública o privada, está sujeta a que ocurran graves incidentes de diverso tipo y estos muchas veces son de cobertura periodística, volviéndose así, de conocimiento público. Esto puede crear un impacto o una imagen negativa para cualquier institución, por lo que se deben tomar medidas efectivas y rápidas en el manejo de la comunicación para de esta manera mantener bien informados a los diferentes públicos y reducir las consecuencias de la crisis.

Por otra parte, este análisis contribuirá a que muchos interesados en ámbitos de política, diplomacia y comunicación conozcan más acerca del manejo de crisis en el caso de tensiones internacionales.



### **III. OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

Determinar el manejo de la comunicación de crisis del gobierno de Rafael Correa en la crisis de Angostura.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar las estrategias, errores, aciertos y aprendizaje en el manejo de la comunicación por parte del gobierno ecuatoriano durante la crisis.
- Conocer la percepción que informantes claves, como funcionarios de gobierno y periodistas tienen sobre el conflicto.
- Determinar la cobertura y el tratamiento periodístico que la prensa ecuatoriana y colombiana dieron al conflicto de Angostura.

#### **IV. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS**

Para el abordaje metodológico, en la investigación fue necesario aplicar distintos mecanismos, herramientas y técnicas. La metodología permite conservar un orden y dar un sentido práctico a la consecución de los objetivos planteados.

Las técnicas empleadas de manera general fueron: investigación bibliográfica, análisis de documentos como boletines de prensa de la cancillería ecuatoriana, informe de la Comisión de Transparencia y Verdad Angostura, declaraciones públicas de actores clave, piezas periodísticas de diferentes diarios de Ecuador y Colombia, investigación de campo cuantitativa y cualitativa. Se detalla el proceso que fue empleado en cada una de las técnicas mencionadas.

Las técnicas que se utilizaron para la realización de esta disertación fueron las siguientes:

Se realizó un análisis comparativo cuanti-cualitativo de la prensa escrita de Ecuador y Colombia para observar el tratamiento de la crisis a nivel mediático.

En julio de 2010, se realizaron entrevistas a profundidad a la ex canciller ecuatoriana que fue parte de la crisis objeto de estudio; a periodistas de medios nacionales y a un corresponsal de la prensa extranjera.

El marco teórico fue desarrollado a partir de la conceptualización de las principales definiciones que permiten situar los objetivos sobre un entorno real: comunicación, organización, crisis; todo esto mediante una investigación bibliográfica/documental que se obtiene a través de una búsqueda meticulosa en fuentes como: libros, archivos digitales, revistas, documentos on-line, artículos especializados; la diversidad de contenidos y de perspectivas permitieron enriquecer las definiciones de los conceptos generales, como: “comunicación organizacional” y “comunicación de crisis”.

La investigación para el marco teórico se definió a partir de cuatro temas generales para el desarrollo y justificación del tema de la disertación, en este caso fueron: la comunicación organizacional, la comunicación en situaciones de crisis, descripción del conflicto Ecuador – Colombia y el manejo de los medios de comunicación y el análisis del estudio de caso del manejo de la comunicación en situaciones de crisis. Dentro de cada uno de los temas se incluyen gráficos que describen los elementos tratados.

Las fuentes de información tanto primarias, como secundarias fueron identificadas y reconocidas e incluidas en el trabajo, de tal forma que la información recopilada sea un respaldo que sirva de sustento para proveer datos o referencias. Las fuentes empleadas fueron: diarios de Ecuador y Colombia, laboratorio de medios, sondeos de opinión, documentos oficiales, libros sobre comunicación organizacional, comunicación en situaciones de crisis y relaciones públicas; revistas y entrevistas a profundidad.

Para el desarrollo del estudio de caso, se emplearon técnicas cuantitativas para el análisis comparativo de la prensa escrita de Ecuador y Colombia, de tal forma que se pueda identificar las semejanzas, diferencias y conclusiones del tratamiento del tema en los distintos diarios de las respectivas naciones.

Por otro lado, para el estudio de caso, se empleó la técnica cualitativa de entrevistas a profundidad realizadas a actores clave del tema investigado. A través de un cuestionario se pudo obtener las percepciones y puntos de vista de los entrevistados para poder comparar y concluir sobre la misma base.

# **CAPÍTULO1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

## **1.1. Concepto**

Definir a la comunicación organizacional implica tomar en cuenta enfoques y aproximaciones diferentes. Por la amplitud del campo de estudio, se precisará el término en función de esta disertación.

Un breve análisis de los conceptos de organización y de comunicación como procesos de relaciones interpersonales e institucionales vinculantes podrá ser guía y servir para hacer planteamientos estratégicos de lo que es la comunicación organizacional.

## **1.2. La Organización**

“Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), deliberadamente construidas y reconstruidas para alcanzar fines específicos.”<sup>1</sup> Esto significa que la organización es un grupo de personas unidas y organizadas para conseguir un propósito determinado. Los individuos participan unos con otros en relaciones estructurales e interpersonales más o menos persistentes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos.

Las organizaciones son diversas y heterogéneas según su tamaño, campo de acción, estructuras y objetivos. Esta situación da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones.<sup>2</sup> Teniendo esto en cuenta, en la presente investigación se incluye una

---

<sup>1</sup>Darío, Rodríguez Mansilla. *Gestión Organizacional Elementos para su Estudio*. México, Ed. Plaza y Valdés, 1996, referencia del concepto de organización por Person: p. 28.

<sup>2</sup> Idalberto, Chiavanato. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, McGraw-Hill Interamericana, 2006. ps. 2 y 160 al 172.

breve descripción de los tipos de organización clasificados según sus objetivos, estructura y características principales.

### 1.2.1 Tipos de Organización

#### *1.2.2.1. Según sus fines*

Según el principal motivo que tienen para su funcionamiento. Estas se dividen en:

- **Organizaciones con fines de lucro:** Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
- **Organizaciones sin fines de lucro:** Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. son ejemplos de este tipo de organizaciones.

#### *1.2.2.2. Según su formalidad*

Según tengan o no estructura y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control, se dividen en:

- **Organizaciones formales:** Se basan en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con criterios establecidos por aquellos que manejan el proceso de toma de decisiones. Es la organización intencionalmente estructurada, esquematizada por medio de manuales de procedimientos, descripción de organigramas, normativas, etc. Las organizaciones formales pueden a su vez,

tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

a) **Organización lineal:** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. La definición lineal significa que existen líneas directas y únicas de jerarquía y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. La linealidad está concebida bajo un concepto de “cadena de mando”, donde existe una autoridad máxima de la cual los subordinados reciben órdenes directas que deben ser acatadas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

b) **Organización funcional:** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio de la especialización de las funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa. Esta nueva estructura se empieza a difundir a mediados de los años 80. El concepto de cadena de mando se vuelve más flexible, es decir que no se eliminan las jerarquías de los cargos, pero se convierte en una organización más participativa y de comunicación más directa. Una de las características principales de este tipo de organización es la especialización por áreas y por funciones, lo que le da mayor independencia en la realización de tareas a cada departamento, puesto que se cumplen objetivos seccionales que aportarán a objetivos generales. La eficiencia de cada área se define por sus resultados.

c) **Organización línea-staff:** Este tipo de organización es el resultado de la combinación de la organización lineal y

funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

**d) *Comités:*** Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones.

#### *1.2.2.3. Organizaciones informales<sup>3</sup>*

Este tipo de organizaciones utilizan medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de las actividades diarias en una organización. La interacción continua establece relaciones que generan esas organizaciones, que no están establecidas mediante normas o contratos, es el resultado de la interacción natural espontánea. Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

---

<sup>3</sup> Michael, Hitt, Stewart, Black, y otros. *Administración*, México, McGraw-Hill, 2006. ps. 234 al 239.

#### *1.2.2.4. Organizaciones según su grado de centralización*

Es decir, según la medida en que la autoridad se delega<sup>4</sup>. Se dividen en:

- ***Organizaciones centralizadas:*** En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte de mayor jerarquía y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.
- ***Organizaciones descentralizadas:*** En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

#### *1.2.2.5. Organizaciones según su carácter*

- ***Organizaciones públicas***<sup>5</sup>: las organizaciones públicas o estatales son aquellas que son propiedad del Estado, sea este nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, ya sea de un modo total o parcial. El accionista mayoritario es el Estado, con unos objetivos que pueden ser muy diversos y, lo que es más, cambiantes con el proceso político. Los principales fines, son proveer servicios públicos, incentivar la producción del país o

---

<sup>4</sup> Geoffrey, Hirt, Leticia, Ramos, y otros. *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2004. Ps. 251 y 252.

<sup>5</sup> *Empresa pública*. Internet. [http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa\\_pública](http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_pública). Fecha de acceso: 12 noviembre 2010.



generar empleo, por nombrar algunos.

Dentro de las organizaciones públicas también se encuentran las organizaciones no gubernamentales (ONG), es decir que no son del Estado. Son entidades sin fines de lucro, con objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creadas independientemente por los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales.

Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas. Al conjunto del sector que integran las ONG se le denomina de diferentes formas, tales como organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social, tercer sector y sector social.

- ***Organizaciones privadas:*** La empresa privada o corporación cerrada es una organizaciónn dedicada a los negocios cuyos dueños pueden ser organizaciones no gubernamentales, o que están conformadas por un relativo número de dueños. Es aquella parte de la economía que busca el ánimo de lucro en su actividad.

### **1.3. Comunicación**

La comunicación entre seres humanos es aquella que se establece mediante el lenguaje; los mensajes son elaborados y reproducidos a través de las distintas expresiones del lenguaje: escrita y oral.

La comunicación es entendida a grandes rasgos como el flujo continuo de emisiones de información procedente de una fuente a través de un medio, y recepción por parte de un receptor; de un intercambio de mensajes entre personas o grupos, es decir, el ciclo

comunicacional se da cuando se produce una retroalimentación: el emisor recibe una respuesta del receptor y posteriormente se invierten los papeles.

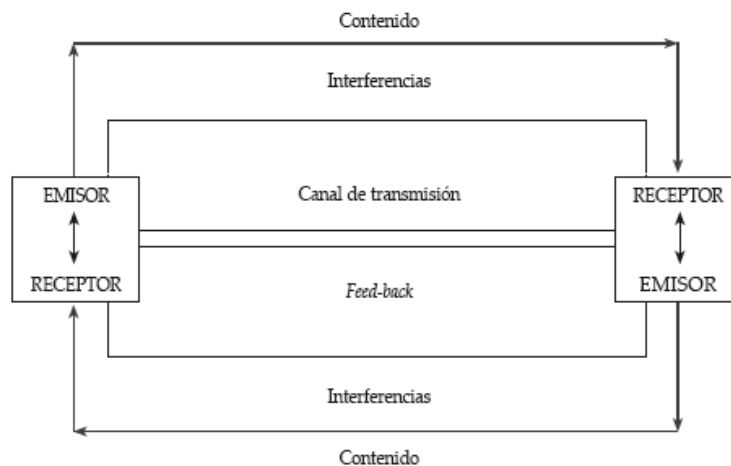
En relación a los elementos que se identifican de manera general en la comunicación son: emisor, mensaje, cifrar, canal, receptor, descifrar, retroalimentación, ruido y contexto<sup>6</sup>. Los elementos pueden variar de acuerdo a las diferentes teorías que se apliquen, sin embargo, los que se mencionan a continuación son los más comunes:

- **Emisor:** Es quien emite el mensaje, puede ser o no una persona.
- **Mensaje:** Es lo que se quiere transmitir. Está compuesto de todos los signos, símbolos, expresiones, entonaciones, gestos que son transmitidos por parte del emisor y en un determinado caso por parte del receptor cuando se invierten los papeles (respuesta).
- **Cifrar:** se refiere al proceso mediante el cual el emisor escoge los elementos, signos, símbolos o gestos para elaborar un mensaje determinado.
- **Canal:** Es el medio físico por el que se transmite el mensaje o información. Constituyen un soporte material o espacial para que se pueda establecer una conexión entre emisor y receptor. Los canales pueden ser personales o masivos: los canales personales son aquellos en donde la comunicación es directa, voz a voz. Puede darse de uno a uno o de uno a varios. Los canales masivos pueden ser escritos, radiales, televisivos, informáticos, etc.
- **Receptor:** Es quien recibe la información. Esta persona realiza un trabajo de interpretación del mensaje que le ha sido transmitido. El receptor puede ser pasivo, es decir, cuando solo recibe el mensaje y lo decodifica o entiende; y puede ser activo cuando lo percibe y almacena para realizar una interpretación posterior.
- **Descifrar:** consiste en el proceso que debe realizar el receptor cuando le llega un mensaje, es decir, el significado que atribuye a los elementos y símbolos que han sido transmitidos, este proceso determina el éxito del contenido del mensaje.

---

<sup>6</sup> Ronald, Adler B., Jeanne, Elmhurst Marquardt. *Comunicación Organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones*, México D.F., Ed. Mc Graw Hill, octava edición, 2005. p. 8.

- **Retroalimentación:** Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (verbal, no verbal, actitud, etc.) sea deseada o no, logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) también conocida como feedback, o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, entonces sólo hay información más no comunicación.
- **Ruido o interferencia:** Cualquier perturbación o interferencia que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Pueden ser las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, etc.
- **Contexto:** Es la situación o entorno extralingüístico en el que se desarrolla el acto comunicativo.



**Gráfico 1- Proceso de Comunicación<sup>7</sup>**

<sup>7</sup> Apuntes de clase, “*Teoría de la comunicación*”, materia Fundamentos de la comunicación. Profesor: Santiago Paez. Fecha: 30 de julio de 2003

## 1.4. Comunicación organizacional

La comunicación entre los miembros de una organización es el intercambio (recepción y envío), proceso de almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados. Implica interacción, intercambio y relación, por lo tanto, la comunicación puede ser formal o informal, ascendente o descendente u horizontal, interna o externa, de tipo rumor, comercial, de imagen, pública o privada, interpersonal, etc.

La comunicación es lo que mantiene unido a cualquier grupo a través de mensajes emitidos por diferentes medios: desde llamadas telefónicas, conversaciones, juntas, discursos, comentarios de pasillo, hasta revistas internas, folletos, videos, carteles, etc. Lo fundamental es que se comparta el significado, tanto por el emisor o fuente como por el receptor. Sólo así se cumple el objetivo de la comunicación.<sup>8</sup>

A partir de los dos conceptos analizados: organización y comunicación, se entiende a la comunicación organizacional, como:

Un proceso o actividad dinámica entre los miembros de una organización o comunidad social. Se refiere a los mensajes que se intercambian en el ámbito de una organización, y entre la organización y su ambiente exterior con el fin de mejorar e incrementar la efectividad de la comunicación interna y externa de las organizaciones.<sup>9</sup>

El estudio de la comunicación organizacional puede ubicarse en el campo universal de las ciencias sociales. La comunicación organizacional es un género que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una organización. De la comunicación y de su adecuado manejo depende en gran medida, el éxito de una organización, ya que es un factor indispensable para mejorar continuamente.

La comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que emite una organización, de una manera programada y sistemática, tanto interna como externamente, con la

---

<sup>8</sup>Margarita, Maas. *La comunicación como factor de cambio de una organización*, México D.F., Universidad Iberoamericana, 1998. p. 160.

<sup>9</sup>Javier, Esteinou, (Coordinador). *Espacios de comunicación 3*, México D.F., Universidad Iberoamericana, 1998. p. 161.

finalidad de lograr una integración entre la organización y sus públicos, mediante la utilización de herramientas como la publicidad o las Relaciones Públicas para cumplir su función totalizadora.<sup>10</sup>

Por otro lado, la comunicación organizacional también es una disciplina que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación en la organización y en su entorno. El desarrollo de esta disciplina es relativamente joven, pues como se describirá más adelante, las primeras obras publicadas se dan en la década de los setenta, que sin duda le dieron un impulso importante a este campo.

#### **1.4.1. Evolución de la comunicación organizacional**

La comunicación ha evolucionado según las distintas aplicaciones y necesidades de la sociedad. Los estudiosos de la comunicación organizacional surgen a partir del enfoque en la forma en que la comunicación puede contribuir a la efectividad de la empresa. El estudio de la comunicación en las organizaciones se ha realizado desde diferentes posturas y disciplinas sociales. La comunicación organizacional nace a partir del análisis de las características especiales y los canales de comunicación que están presentes en las empresas o instituciones.

Según Redding y Tompkins<sup>11</sup>, en su libro “Investigación Académica de la Comunicación Organizacional” se señalan tres etapas generales de la evolución de la Comunicación Organizacional:

1. **Período de preparación (1900 a 1940 aprox.):** fue una etapa en la cual la producción de información fue relevante, se procuraba establecer los procesos de comunicación y trabajar sobre las habilidades técnicas que se pueden desarrollar mediante la comunicación.

---

<sup>10</sup> Fernando, Martín. *Comunicación en empresas e Instituciones*, Salamanca, Ediciones Universidad Salamanca, 1997, referencia del concepto de comunicación organizacional de Horacio Andrade. P. 20.

<sup>11</sup> CH., Redding, P., Tompkins. *Organizational communication – past and presenttenses*, Ablex Publishing corporation, New Jersey, 1988. p. 498.

2. **Período de identificación (1940 a 1970 aprox.):** en esta fase se empiezan a realizar estudios mucho más formales en los cuales se pretende profundizar conceptos como redes organizacionales. Los estudios pretenden identificar las reacciones y la sensibilidad de los empleados en relación a la comunicación.
3. **Período de madurez (1970 a la actualidad):** en esta etapa todas las investigaciones tienen como base los estudios realizados y pretenden establecer la teoría básica de esta rama por ejemplo: conceptos, premisas, flujos, actores, diagramas, etc. En esta etapa se definen los términos como “cultura organizacional” y “retroalimentación”.

Dentro de la historia de la comunicación organizacional Chester Barnard<sup>12</sup>, reconocido experto, ha realizado estudios que destacaban la relevancia de un buen dominio de las comunicaciones en las empresas, por parte de los directivos o ejecutivos. En la década de los 50 aproximadamente se formaliza el uso del término “comunicación organizacional”, es decir, se convierte en una disciplina propia con sus características, elementos, actores y objetivos.

Joan Costa, comunicólogo, sociólogo, diseñador e investigador de comunicaciones integradas, es considerado el investigador más importante de habla hispana, en el campo de la comunicación visual.<sup>13</sup> Su trabajo ha desarrollado grandes aportes en la comunicación social aplicada a las organizaciones. En su libro *La imagen de la empresa*, plantea la necesidad de integrar todas las comunicaciones, un concepto pionero, ahora altamente considerado. Desde esta visión integradora, el autor ha efectuado avances fundamentales en la ciencia de la comunicación e información siempre desde una perspectiva humanística y aplicada al campo de las organizaciones.

---

<sup>12</sup>Ronald, Adler B. Jeanne, Elmhurst, Marquardt. *Comunicación Organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones*, México D.F., editorial Mc Graw Hill, octava edición, 2005. p. 25.

<sup>13</sup>Zárate, Viviana. Biografía de Joan Costa. [www.ucongreso.edu.ar/investigacion/imagen-comunicacion/Bol1/personalidades.pdf](http://www.ucongreso.edu.ar/investigacion/imagen-comunicacion/Bol1/personalidades.pdf). Fecha de acceso: 15 de enero 2010.

En 1978 la Comisión Mc. Bride<sup>14</sup> rinde informe a la UNESCO sobre las nuevas tendencias de la comunicación. A partir de este momento, la comunicación organizacional aparece como propuesta formativa en algunas universidades de Latinoamérica.

Desde la perspectiva formativa, el comunicador organizacional debe gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una organización; liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos, todo ello con base en la investigación aplicada.

Se debe pensar en la comunicación organizacional como una estrategia integral que posibilita proyectar identificadores para propiciar una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal, con los consumidores, con el contexto en el que actúa y con las necesidades sociales.

Profesionalizar aún mas la comunicación organizacional podría ser un primer paso para que las empresas realicen los cambios pertinentes en su cultura de trabajo, determinen identificadores apropiados a su razón de ser, definan claramente su misión y visión empresarial, sus públicos, logren mayor nivel de compromiso de su personal e interrelaciones más adecuadas con sus públicos y entornos.

La comunicación organizacional puede hacer aportes significativos a las pequeñas, medianas y grandes empresas en su proceso de adaptación a los nuevos requerimientos y necesidades de los mercados internos y externos. Los constantes cambios de la sociedad, la expansión de los mercados, la globalización, los avances tecnológicos y la competitividad son algunos de los mayores retos que deben enfrentar las empresas.

---

<sup>14</sup>El **Informe MacBride**, también conocido como "**Voces Múltiples, Un Solo Mundo**", es un documento de la Unesco publicado en 1980. Su objetivo era analizar los problemas de la comunicación en el mundo y las sociedades modernas, particularmente con relación a la comunicación de masas y a la prensa internacional, y entonces sugerir un nuevo orden comunicacional para resolver estos problemas y promover la paz y el desarrollo humano. Información complementaria. Internet [http://es.wikipedia.org/wiki/Informe\\_McBride](http://es.wikipedia.org/wiki/Informe_McBride). Fecha acceso: enero de 2010.

Ante estos retos y en el siglo de los intangibles, la visión empresarial ya no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de la empresa desde el siglo XIX. A este reto deben incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial ya que estos tres aspectos constituyen la base de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en una herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad, el uso y apropiación tecnológica que se requiera.

## **1.5. Tipos de comunicación organizacional**

Al ser la comunicación organizacional un conjunto de actividades y técnicas que se centran en los procesos comunicativos de la organización, busca desarrollar estrategias que encaminen el flujo de mensajes tanto de los públicos internos de la organización, como de sus públicos externos. A partir de este argumento se pueden distinguir dos categorías dependiendo de las audiencias a las que van dirigidos los esfuerzos comunicativos:

La comunicación organizacional es un instrumento de gestión por medio de la cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>B. M., Van Riel Cees. *Comunicación corporativa*, Madrid, editorial Prentice – Hall, tercera edición, 2005. p. 25.



### 1.5.1. Comunicación interna

Está dirigida al cliente interno de la organización, es decir, a los trabajadores y colaboradores. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías por motivar a su equipo humano, en un entorno empresarial donde el cambio es permanentemente.

Según Morales,

La comunicación Interna es un modelo de mensajes compartidos entre los miembros de una organización; es la interacción humana que surge dentro de una organización. Ha de ser fluida, motivante, implicante, estimulante, eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad; y estar orientada a la calidad en función del cliente. Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro de un plan estratégico de la compañía. Debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.<sup>16</sup>

Es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para mantener buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de herramientas de comunicación que los mantengan informados, motivados e integrados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales.

La comunicación dentro de las organizaciones es un proceso natural, la comunicación interna se establece mediante relaciones, medios (canales), y procesos que se generan y que interactúan permanentemente en distintas direcciones, con diferentes objetivos y distintos actores simultáneamente. Su interrelación permite que se establezcan flujos continuos y que se pueda identificar el tipo de características que predominan en las relaciones y por ende los aspectos que se pueden trabajar y fortalecer.

---

<sup>16</sup> Morales, Francisca. *La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*, Barcelona 2001. Internet. [www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf](http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf). Fecha de acceso: enero 2010.

La comunicación interna de un entorno laboral está dividida en tres formas: descendente, ascendente y horizontal. Cada una de ellas se enmarca en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

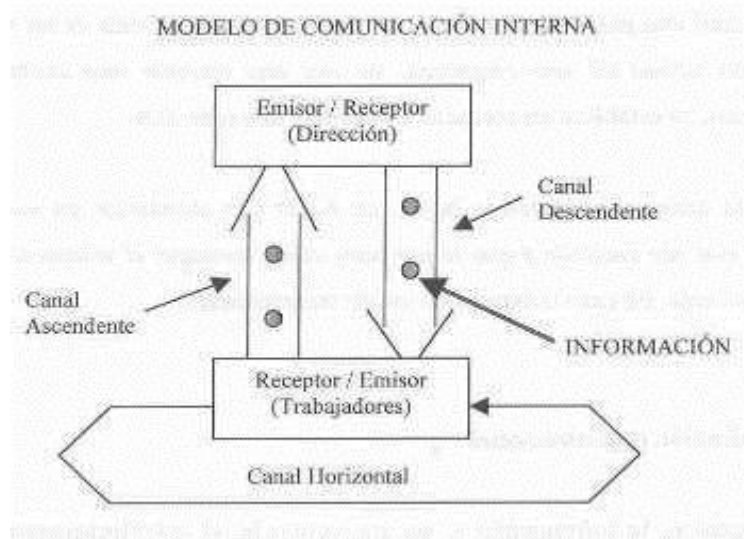
#### *1.5.1.1. Flujos de comunicación interna*<sup>17</sup>

- **Comunicación descendente:** Fluye de personas en niveles jerárquicos superiores, a personas en niveles inferiores. Este tipo de comunicación existe mayoritariamente en organizaciones de modelo autoritario o vertical. Entre los tipos de medios empleados están: discursos, reuniones, memorandos, cartas, manuales, procedimientos y presentaciones electrónicas. El flujo descendente de información es bastante lento, por lo que es común que la información se pierda o distorsione al descender por la cadena de mando.
- **Comunicación ascendente:** Circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en ámbitos organizacionales participativos o democráticos. Los medios más usuales para la comunicación ascendente son los sistemas para la presentación de sugerencias, procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, asesorías, establecimiento conjunto de objetivos, redes naturales, reuniones grupales, la práctica de una política de “puertas abiertas”, entre otras.
- **Comunicación horizontal:** Es el flujo de información entre personas de similares niveles organizacionales. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de objetivos. La comunicación horizontal permite trabajar en equipo, debido a que sus integrantes se perciben como iguales y saben que cada uno aporta de manera valiosa a un propósito, dentro

---

<sup>17</sup> H., Koontz, y H., Weihrich. *Administración una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 11a edición 1998. ps. 594 595.

de un ambiente de respeto y cordialidad. La información que puede ser transmitida mediante esta forma de comunicación es: para coordinar tareas, resolver problemas, compartir información, validar información, construir entendimiento.



**Gráfico 2- Flujos de comunicación interna<sup>18</sup>**

La comunicación interna es un factor clave que la empresa debe tomar en cuenta, puesto que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los trabajadores.

Según Morales, los objetivos fundamentales en la gestión de la comunicación interna son<sup>19</sup>:

- Desarrollar el sentido de pertenencia de todos los miembros que conforman la organización.

<sup>18</sup> Modelo de comunicación interna. Internet. [www.enferurg.com/formacion/cliente1.JPG](http://www.enferurg.com/formacion/cliente1.JPG). Fecha de acceso: 8 de enero de 2010.

<sup>19</sup> Francisca, Morales. *La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Barcelona 2001. Internet. [www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf](http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf). Fecha de acceso: enero 2010

- Alcanzar una auto imagen que corresponda con la imagen global que la personalidad corporativa define como objetivo estratégico de la compañía.

Dentro de una organización la comunicación interna sirve además para realizar una ordenada distribución de la información y para dar coherencia al proyecto institucional. Los empleados al expresar sus opiniones y sentirse escuchados y valorados se sienten motivados, alineándose de esta manera a los objetivos de la empresa. Se podrá obtener un verdadero compromiso por parte de los empleados, cuando éstos se sientan plenamente identificados con la realidad empresarial. Para ello se deben comunicar correctamente los objetivos a todos los miembros de la organización.

### **1.5.2. Comunicación externa**

“Es el conjunto de mensajes que emite una organización hacia sus públicos externos, encaminados a mantener o mejorar su relación con ellos, a proyectar una imagen favorable y a ofrecer sus productos o servicios”.<sup>20</sup> La comunicación externa de la organización surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización. En ella están inmersos los objetivos de:

- Gestión de la imagen
- Relación de la organización con su entorno
- Gestión del diálogo con sus diferentes públicos

Como se mencionó, la comunicación externa se realiza desde la empresa hacia sus diferentes públicos externos que comprende: clientes, proveedores, competencia, entidades privadas o públicas, gobiernos locales y nacionales. Estos públicos son conocidos como “stakeholders”.

---

<sup>20</sup> Andrade, Horacio. *Comunicación Organizacional Interna: procesos, disciplina y técnica*, España, Netbiblo, 2005. p. 17.



Gráfico 3- Stakeholders<sup>21</sup>

Los cambios continuos ocurridos por las diferentes fuerzas de presión del mercado donde opera la organización hacen que se establezca un frente de respuesta estratégica y ágil. Considerando este hecho, la organización tiene gran demanda de establecer relaciones con su entorno.

Existen varias tipologías que puede adoptar la comunicación externa, según sostiene Bartolí<sup>22</sup>, éstas son las siguientes:

- a) *Comunicación externa operativa*. Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, entre otros.
- b) *Comunicación externa estratégica*. Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.

<sup>21</sup> Stakeholders. Internet. [http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Stakeholder\\_\(es\).png](http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Stakeholder_(es).png) Fecha de acceso: 8 de enero de 2010

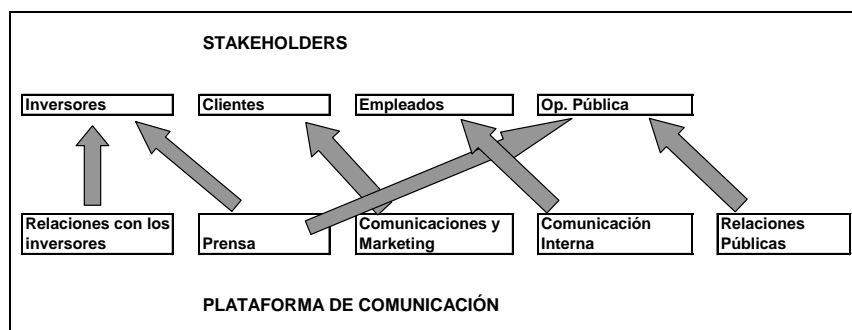
<sup>22</sup> Annie, Bartolí. *Comunicación y organización*., Barcelona, Ed. Paidós, 1992. p. 56.

c) *Comunicación externa de notoriedad*. Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.

Una organización puede informar, promocionar o publicitar temas como lo relacionado con la evolución de sus ventas, los resultados de su ejercicio económico, la creación de sus puestos de trabajo, la introducción de nuevas tecnologías, la inauguración de nuevos puntos de venta, sus actividades de responsabilidad social, patrocinios, etc.

Toda esta información deberá ser difundida a través de las herramientas de comunicación que la organización posea, tanto si son buenas como si son malas noticias; y asimismo, es conveniente que la información sea difundida al público interno. Para ambos casos, es importante que la organización designe voceros, que sean los responsables de la comunicación y que constituyan la voz oficial y el contacto al cual pueden acceder los diversos públicos.

Esta iniciativa de comunicación parte de la propia empresa y debe informar cuando y como lo estime pertinente. El mensaje deberá despertar el interés en los públicos que la organización desee mantener informados, como pueden ser los casos de clientes, accionistas, entidades financieras, organismos estatales, medios de comunicación, etc. Para ello, existe un esquema que consigue que todos los actores reciban los mensajes; este esquema se denomina “plataforma de comunicación” que se explica en el siguiente gráfico:



**Gráfico 4- Plataforma de comunicación<sup>23</sup>**

La plataforma de comunicación busca establecer de manera organizada y clara la información que a cada uno de los stakeholders les interesa. Y tan importante como informar, es cuidar el mensaje que debe transmitirse tanto en su contenido como en su canal de transmisión. Según sea el receptor, se cuidará que el mensaje sea transmitido por el medio considerado más oportuno.

Las relaciones con stakeholders<sup>24</sup> efectiva y estratégicamente alineadas sirven para:

- Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación.
- Permitir que las empresas aprendan de sus stakeholders, lo que genera mejoras de productos y procesos.
- Desarrollar la confianza entre una empresa y sus stakeholders.
- Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas.

<sup>23</sup> Tomado de los anexos y material de Seminario Taller Internacional NEO-COM “*Nuevas estrategias de Comunicación y Relaciones Públicas para una gestión efectiva de la organización*”, realizado por la Universidad San Francisco de Quito. Marzo 2007.

<sup>24</sup> Thomas, Krick, Maya, Forstater, y otros. *De las palabras a la acción El compromiso con los stakeholders*, Primera edición castellana, Enero de 2006, AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc.: pág. 13.

- Informar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las compañías y a la sociedad.
- Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados.
- Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los problemas y alcance objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.

La información que la organización estime conveniente difundir al exterior lo hará a través de notas de prensa o documentos propios como: memorias, folletos, revistas de empresa, etc. Otra forma de difusión es el contacto permanente con periodistas de distintos medios de comunicación, a los que se le envía la información oportuna cuando la empresa necesite comunicar algo. En otras ocasiones cuando el mensaje que se desea transmitir es urgente, se recurre a la rueda de prensa en la que son convocados todos los medios de comunicación: escritos y audiovisuales.

Las nuevas tecnologías traen consigo un abanico de herramientas para ampliar la comunicación, entre ellas, se puede destacar el uso de redes sociales como facebook, twitter y blogs que permiten a los usuarios mantener comunicación permanente con sus grupos y temas de interés. Las redes sociales se crearon para tener conectados a múltiples personas con algo en común, por ejemplo: trabajadores de una misma empresa, alumnos de una misma carrera, etc., con el fin de facilitar las relaciones e intercambio de ideologías. Así, a pesar de la distancia, se mantienen conectados gracias al alcance global que tiene el Internet. Las redes sociales se han convertido en un gran fenómeno social que revoluciona la forma de comunicarse y de interactuar.



Bajo un concepto de sociedad desarrollada, el proceso de la comunicación externa de la organización da lugar a que la información esté vinculada al auge que los medios de comunicación están alcanzando en la actualidad. Con ellos aparece el fenómeno de la opinión pública y se da origen a que la demanda y la oferta de información sea un factor clave de las relaciones entre sociedad y organización.

“La opinión pública, es un fenómeno psicosocial que implica a todos los ciudadanos de una sociedad libre, desarrollada y democrática”<sup>25</sup>, que se conforma gracias a un constante flujo de oferta y demanda de información entre los distintos sectores sociales que la integran; que proyectan un conjunto de opiniones sobre un asunto en particular y generan un resultado de todas las opiniones individuales.

Sin embargo, ni la comunicación ni menos aún la opinión son neutrales en la comunicación de masas, puede existir cierto grado de interés y manipulación. Cuando se somete el discurso informativo al análisis de contenido, la ideología del emisor aparece codificada en diversas formas (evaluación de objetivos de actitud, intenciones manifiestas o latentes, representaciones del mundo en ámbito espaciales, temporales, personales, etc.) y suele surgir con relativa facilidad.

La información, a su vez, incide sobre la opinión pública, que como se mencionó anteriormente es el resultado de opiniones contrapuestas y cruzadas sobre asuntos de interés común y público.

Los receptores suelen poseer actitudes selectivas sobre aquellos problemas que les interesan de verdad y sobre los cuales toman posición permanentemente, actualizando y matizando sus opiniones en el tiempo, de acuerdo con el devenir de los acontecimientos y con la aportación de nuevas informaciones.

La organización debe comprometerse a ofrecer contenidos veraces y reales. La continuidad y la veracidad en la información son los dos elementos que constituyen la

---

<sup>25</sup>Opinión Pública. Glosario de conceptos políticos . Internet.  
[www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=3&def=403](http://www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=3&def=403). Fecha de acceso: enero 2010.

transparencia informativa. Ella permite ganarse la credibilidad de los medios y de los públicos.

La importancia de la comunicación externa reside en la necesidad que tiene la organización de cuidar su imagen. El mantener una imagen favorable tiene como fin buscar que la organización sea valorada en su esfuerzo por contribuir al progreso social y material de su entorno.

Es necesario que la comunicación interna y externa esté sincronizada y alineada hacia objetivos en común. Esta disertación se enfocará fundamentalmente en la segunda, es decir, de la que tiene como meta los públicos externos a la organización.

Un buen manejo de la comunicación en una organización habla de la eficacia dentro de esta. Según Van Riel<sup>26</sup>, las responsabilidades centrales de la comunicación organizacional se resumen de la siguiente manera:

- Desarrollar iniciativas para minimizar las discrepancias no-funcionales entre la identidad deseada y la imagen deseada, teniendo en cuenta la interacción estrategia-imagen-identidad;
- Desarrollar el perfil de la empresa tras la marca;
- Indicar quién debe hacer qué tarea en el campo de la comunicación para formular y ejecutar los procedimientos efectivos que faciliten la toma de decisión sobre asuntos relacionados con la comunicación.

---

<sup>26</sup> B.M., Van Riel Cees. *Comunicación corporativa*, Madrid, editorial Prentice – Hall, tercera edición, 2005. p. 27.

### 1.5.3. Canales de comunicación

La transmisión de información dentro y fuera de la organización cuenta con elementos que permiten difundir los mensajes de acuerdo a sus características y necesidades. Los canales de comunicación cumplen esta función porque son los medios que tiene la organización para elaborar, recibir y transmitir mensajes. Existen canales de comunicación diseñados para cada necesidad y se clasifican según el tipo de comunicación: interna y externa.

Por los canales de comunicación interna circulan mensajes entre los miembros de la empresa o institución y a través de los canales de comunicación externa se comparten los mensajes entre los miembros de la organización y el entorno relevante de la misma.

El escoger el canal y el medio adecuado para la empresa y el público objetivo, puede hacer la diferencia de que los esfuerzos comunicacionales sean exitosos o simplemente en vano.<sup>27</sup>

#### *1.5.3.1. Canales de comunicación internos*

La principal función de los canales de comunicación interna es permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización que comprenden el estado actual de la organización y sus roles en la misma.<sup>28</sup>

1. **Comunicación verbal:** es la base de las relaciones laborales o interpersonales que se establecen dentro de un determinado contexto, se produce de manera continua mediante diferentes canales.

---

<sup>27</sup> Verónica, Rodríguez. *Comunicación Corporativa. Un derecho y un deber*, Santiago de Chile Edt. RIL 2008. p. 137.

<sup>28</sup> Gary, Kreps. *La Comunicación en las Organizaciones*, Estados Unidos:,Ed. Addison -Wesley Iberoamericana,1995. ps. 254-25

2. ***Sistemas de comunicación pública:*** Altoparlantes de las oficinas o plantas para transmitir brevemente información relevante, sin movilizar a los trabajadores.
3. ***Sistemas de información telefónica:*** Algunas organizaciones proporcionan información a sus trabajadores por medio de un número telefónico interno, donde se escucha una grabación de un alto funcionario de la organización. Estas grabaciones son frecuentemente cambiadas.
4. ***Reuniones periódicas o juntas:*** son convocatorias realizadas al personal, de acuerdo con su nivel jerárquico y área a la cual corresponden, en las cuales se tratan temas puntuales como: seguimiento, políticas, proyectos, nuevo personal, etc. El objetivo es difundir de manera colectiva los temas y la información. Además si es el caso, dan oportunidad de comunicación directa a los altos ejecutivos para dar explicación a todo el personal sobre nuevos productos, políticas o problemas internos.
5. ***Programas internos de televisión:*** Algunas organizaciones usan circuito cerrado para mantener informado al personal sobre actividades. También se puede utilizar para anunciar nuevas políticas, planes, etc.
6. ***Comunicación gráfica e impresa:*** es una de las herramientas más utilizadas y comunes. Cubre un mayor número de personas en menor tiempo que la comunicación cara a cara. Pertenecen a esta categoría:
  - ***Manual de bienvenida o folleto de inducción:*** Es el primer contacto tangible del empleado con la empresa y le proporciona información básica de la misma, como su filosofía corporativa, productos, orientación, etc.

- **Boletines informativos, revistas, folletos:** material impreso que comunica diversos temas como noticias internas de la organización, tienen gran interés de lectura y permanencia.
- **Cartelera:** En gran medida, se usan para informar sobre asuntos corporativos y otros temas de interés de los trabajadores (políticos, sociales, de salud, novedades, etc.) Las carteleras se colocan en puntos de fácil acceso.
- **Políticas, reglamentos o manuales:** transmiten a los empleados las normas y los parámetros que rigen a la organización.
- **Memos:** comunicaciones escritas que son redactadas con un encabezado específico en el que se detalla, quién lo realiza, a quién va dirigido, el asunto y la fecha. Los memorandos poseen una numeración consecutiva.
- **Informes:** son realizados por los miembros de los distintos departamentos y contienen generalmente información oficial de actividades realizadas, reportes de avances en proyectos, etc.

7. **Medios electrónicos:** En las organizaciones actuales la tecnología permite fortalecer y enriquecer la comunicación. Se pueden encontrar algunos canales de comunicación electrónica, entre los más destacados y utilizados están:

- **Correo interno:** el correo electrónico envía y recibe por Internet textos y documentos generados en una computadora. Este canal ha tenido gran auge durante las últimas décadas en las formas de transmitir y recibir mensajes en las empresas a todo nivel. Este medio permite tener registro de lo enviado y lo que recibido, para fines de seguimiento y cumplimiento de tareas.

- **Intranet:** es una red privada de información que abarca a toda la organización que funciona como un sitio de Internet, pero solo los miembros internos tienen acceso.

#### 1.5.3.2. *Canales de comunicación externa*

Diariamente, diversos canales de información externa enriquecen las actividades organizacionales brindando información esencial para el desarrollo de las mismas.

Según Kreps “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes”.<sup>29</sup> Además de las reuniones entre los responsables de cada área y sus públicos más directos, existen formas de comunicación externa que a continuación se describen las más comunes y utilizadas:

1. **Publicidad:** La publicidad corporativa es un proceso de comunicación comercial enfocado a persuadir a los consumidores actuales y potenciales sobre las virtudes de la organización y su imagen. El mensaje, son los atributos que tiene la organización, como el profesionalismo, la tecnificación, honorabilidad, solidez económica, seguridad, calidad de sus productos. Los medios que se utilizan para este tipo de comunicación son los medios masivos de comunicación (impresos, gráficos, auditivos radiales, TV, vallas publicitarias, Internet, afiches, etc.) y los medios directos (envío de folletos, cartas publicitarias, cartas de iniciativas, etc.) Algunos de estos tienen un costo considerable, por tanto, lo que se maneja con frecuencia es el conocido “free press”, que consiste en enviar boletines de prensa a los medios para obtener su atención y ser publicados.

---

<sup>29</sup> Gary, Kreps. *La Comunicación en las Organizaciones*, Estados Unidos, Ed. Addison -Wesley Iberoamericana, 1995. ps. 254-25

2. **Eventos, ferias o exposiciones:** son realizados periódicamente y siempre bajo la consigna de promocionar algún producto o servicio. Se debe escoger un lugar apropiado de acuerdo con cantidad de gente convocada. Generalmente, se incluyen palabras de los directivos de la empresa o de alguno de los invitados cuando son expositores.
3. **Relaciones Públicas:** Son la diplomacia de la empresa y el fundamento de su "política exterior" para colocar su imagen en el sistema social al que pertenece. Este tipo de comunicación se enfoca al público en general, más allá de los consumidores. Trata al público como un sujeto de opinión. No se orienta a la parte comercial, sino a la promoción fuera del círculo de ventas. Los medios de esta comunicación externa son de gran importancia, pues por ellos mismos se da el sentido de la comunicación que se quiere lograr y pueden ser:
- **Boletines a los medios:** Transmiten información periódica a los medios sobre temas que respaldan la imagen de la organización, como balances, informes de productividad, informes del avance de la compañía, etc. Estos boletines se hacen con una estructura periodística.
  - **Comunicados públicos:** Es una manifestación pública, generalmente hecha en medios impresos, como un pronunciamiento de la empresa en su comunidad, sobre temas de interés, políticas oficiales, o comunicados para aclarar temas en situaciones especiales.
  - **Revistas:** Son publicaciones que la empresa hace pero sobre temas y aspectos de interés hacia la comunidad. Su estructura es editorial, pero sin ser difusores explícitos de la empresa.

- **Eventos, seminarios, congresos:** trata de eventos profesionales en los que la empresa no obtiene ningún beneficio económico, pero que propician el desarrollo del conocimiento en temas de interés para la misma. Puede ser: El patrocinio de seminarios o congresos para el desarrollo del conocimiento e intercambio de experiencias, o eventos dentro de la empresa con visitas guiadas para los asistentes.

4. **Call Center:** es una unidad en una organización que se dedica al cumplimiento de las funciones de información. Las relaciones que pueden establecerse como un medio de comunicación externa en las empresas son: entre departamentos en la empresa, relación con usuario y cliente y funciones de marketing.
5. **Página Web:** es un canal moderno que permite difundir información tanto general como específica de la organización como sus productos y servicios según sea el caso. Se puede actualizar permanentemente.
6. **Redes sociales:** son sistemas que permiten establecer relaciones con otros usuarios. Sirven para mantener referencias de las personas con las que se tiene relación y establecer vínculos con otras personas afines. Incluyen funcionalidades para disfrute de los usuarios, tales como buzones de correo, foros temáticos, búsqueda de personas, organización de eventos, y en la actualidad es considerado un nuevo medio para publicitar y mercadear productos y servicios basándose en las preferencias de los usuarios.



## **CAPÍTULO 2: COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS**

Dentro de la comunicación organizacional se pueden controlar varios ámbitos, uno de ellos se encarga del manejo de la comunicación en situaciones de crisis.

La reputación corporativa es la opinión que se forman los distintos públicos relacionados con una determinada organización. El buen prestigio de la organización depende de la acciones de la misma, de la forma en que ésta se comunica con sus entornos y la forma en que esta comunicación es percibida.

Si la organización atraviesa un problema, tendrá que actuar.

### **2.1. Concepto de crisis**

A lo largo de la historia el concepto crisis ha tenido varios enfoques. Para los griegos, la palabra servía para denominar el cambio repentino de estado de un paciente (momentos críticos). La ciencia médica del siglo XVIII describió a la crisis como patología. En los siglos posteriores, el concepto pasó del mundo de la medicina al de la sociopolítica siendo utilizado para analizar a la sociedad, comenzó a ser identificado como un estado de incertidumbre o problema importante.

Desde un enfoque actual, la definición del término de igual manera, tiene distintas aplicaciones según la disciplina en donde se la enmarque, por ejemplo, para las ciencias económicas una crisis se puede relacionar con la inflación, el desempleo, recesión, etc. Para la política la crisis se atribuye a fallos de liderazgo, a la ingobernabilidad, la corrupción, entre otros.

El concepto de crisis adoptado para este trabajo se enmarca en el ámbito de las organizaciones desde una perspectiva global. Así define Slatter a la crisis desde un marco general: “Una situación que amenaza los objetivos prioritarios de la organización, restringe el tiempo disponible para responder y sorprende a los responsables de las tomas de decisiones, provocando así situaciones de estrés”.<sup>30</sup>

José Piñuel sostiene,

La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambios que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la anterior y la posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual la organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno y externo frente a sus públicos.<sup>31</sup>

Desde estas perspectivas la crisis tiene las siguientes características:

- Sensación de pérdida de control, de ser arrastrado por las circunstancias.
- Distorsiona el normal funcionamiento de la organización.
- Cada crisis es única.
- Información dispersa e insuficiente.
- Los acontecimientos suceden rápidamente.
- Los medios de comunicación suelen estar implicados.
- Desestabilización de los procesos comunicativos.

Una crisis constituye toda situación o hecho decisivo para la existencia o futuro de la organización, con trascendencia e importancia para el público que compromete la reputación, imagen, capacidades y credibilidad de la organización.

---

<sup>30</sup> S, Slatter, *Corporate Recovery: Successful turnaround strategies and their implementation*. Nueva York, Penguin Books, 1984, p. 4.

<sup>31</sup> José, Piñuel. *Teoría de la Comunicación y Gestión en las Organizaciones*, Madrid, Editorial Síntesis, 1997. p. 56.

## 2.2. Tipos de crisis

Diversos autores han propuesto clasificaciones de crisis siguiendo criterios cualitativos. Así, las tipologías varían según las situaciones y ámbitos donde ésta se desarrolla: las que afectan a la calidad de los productos o servicios; las que pueden provocar daños a terceros; las que implican la participación directa de terceros (autoridades, servicios de emergencia) y otros.

Gottschalk<sup>32</sup> clasifica a la crisis según su origen y consecuencia y las divide en:

- financieras
- de imagen
- agentes externos

Autores como Berge, Meyers y Holusha<sup>33</sup>, clasifican a la crisis incluyendo toda una serie de acontecimientos concretos, tanto humanos como naturales:

- La adulteración de un producto o los defectos de fábrica.
- El mal funcionamiento de los sistemas operativos de la organización.
- Los accidentes y desastres naturales, como terremotos, inundaciones o accidentes aéreos.
- Las manifestaciones, conflictos populares, conflictos diplomáticos y de opinión pública.
- La muerte o destitución de un alto ejecutivo.
- La utilización inadecuada de fondos o escándalos financieros.
- Escándalos relativos a la vida privada de un directivo.
- Las denuncias ante los tribunales en contra de la empresa y las investigaciones judiciales.

---

<sup>32</sup> Alfonso, González Herrero. *Marketing Preventivo La Comunicación de Crisis en la Empresa*, Barcelona, Edt. Bosch, 1998, referencia de tipos de crisis de J. Gottschalk. p. 31.

<sup>33</sup> Ibid. Referencia de tipos de crisis de D. Berge, G Meyer y J. Holusha. p. 32.

Otra clasificación de las crisis va en relación con el grado de urgencia, es decir, el tiempo que dispone la dirección para obtener información, tomar una decisión y actuar:

- Emergencias (accidentes, terremotos y otros desastres naturales).
- No emergencias (huelgas, manifestaciones).

Berge<sup>34</sup> afirma que todas las crisis se encuentran dentro de dos categorías:

- Crónica: las decisiones se toman a partir de errores anteriores, la situación está tan avanzada que es imposible dar marcha atrás, puede durar meses e incluso años.
- Aguda: daño inmediato, no puede esperar si se quiere minimizar las pérdidas.

Por su parte, Reinhardt<sup>35</sup> clasifica a las crisis según categorías en función del tiempo que dispone la organización para actuar:

- Crisis inmediatas: no se cuenta con tiempo para obtener información y poder desarrollar un plan de acción, por ejemplo desastres aéreos o naturales.
- Crisis en desarrollo: en las que todavía se tiene tiempo de planificar. No obstante, el ejecutivo no sabe cuándo estallará la crisis, por ejemplo demandas judiciales en las que aún no se ha dictado sentencia.
- Crisis permanentes: pueden durar incluso años, se mantiene la noticia en los medios.

Para Mitroff, Pauchant y Shrivastava<sup>36</sup> las crisis se distinguen de la siguiente manera:

- Ataques económicos / externos: acontecimientos que ponen en peligro la estabilidad económica de la organización (huelgas, boicot).

---

<sup>34</sup> Ibid. Referencia de categorías de crisis de D. Berge. p. 32.

<sup>35</sup> Ibid. Referencia de categorías de crisis de C. Reinhardt. p. 34

<sup>36</sup> Ibid. Referencia de tipos de crisis de I. Mitroff, T. Pauchant y P. Shrivastava. p. 34

- Ataque sobre la información: acontecimientos que desde fuera, atacan la información confidencial de la organización. (derecho de propiedad intelectual)
- Fallos: paralización de la organización, errores humanos.
- Mega fallos: catástrofes como accidentes aéreos.
- Enfermedades laborales: enfermedades o accidente en consecuencia de la actividad laboral.
- Crisis Psicológicas: ataques de carácter psicopático como la adulteración de alimentos, terrorismo, acoso sexual.

Según las posibilidades de intervención que tiene la organización, González Herrero<sup>37</sup> clasifica a la crisis en:

- Crisis evitables: aquellas situaciones que podrían evitarse mediante una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización. Ejemplo de este tipo de crisis son las huelgas, los boicots u otros problemas sociales relacionados con un producto o servicio. El objetivo de la organización en este tipo de crisis debería ser evitarlas, pero como mínimo, preverlas y adoptar medidas preventivas que redujeran sus consecuencias negativas.
- Crisis no evitables: también denominadas accidentales, cuyo origen se encuentra en la naturaleza, pero también en ocasiones en errores humanos no controlables por la organización como es el caso de accidentes. El objetivo de la gestión de crisis es contener o minimizar los daños que se pueden producir y prever las posibles crisis accidentales que pudieran ocurrir para poner en marcha planes que minimicen su impacto.

---

<sup>37</sup> Alfonso, González Herrero. *Marketing Preventivo La Comunicación de Crisis en la Empresa*, Barcelona, Edt. Bosch, 1998. p. 36.

**Cuadro 1- Tipos de crisis según diversos autores<sup>38</sup>**

<b>Autor</b>	<b>Tipos de crisis</b>	<b>Ejemplos</b>	<b>Clasificación en función de...</b>
<b>-Institute for Crisis Management (1993)</b>	-Operativas -De gestión	-Accidentes, adulteraciones, fenómenos naturales -Conflictos laborales, discriminación, investigaciones judiciales	-Causas de crisis
<b>- Gottshalk (1993)</b>	-Financieras -De imagen -Agentes externos	-Suspensión de pagos, quiebra, descenso brusco volumen de ventas - Investigaciones judicial, producto defectuoso -Terrorismo, adulteración de productos.	-Consecuencias /origen de la crisis
<b>-Berge (1990) -Meyers y Holusha (1986)</b>	-Tantos tipos de crisis como situaciones problemáticas	- Accidentes, fenómenos naturales, manifestaciones, huelgas, investigaciones judiciales, adulteración de productos	-Características concretas de la situación
<b>-Berge (1990)</b>	-Crónicas (no-emergencia) -Agudas (emergencia)	-Problemas financieros, conflictos laborales -Accidentes, fenómenos naturales	-Tiempo de reacción disponible
<b>-Reihardt (1987)</b>	-Inmediatas (emergencia) -No inmediatas (no-emergencia) -Permanentes (no-emergencia)	-Accidentes, fenómenos naturales  -Protestas consumidores  -Sentencia judicial recurrida	-Tiempo de reacción disponible
<b>-Mitroff, Pauchant y Shrivastava (1998)</b>	-Técnico/externa -Económico/ externa -Personal-social organizativa /interna -Persona social organizativa /externa	- Producto/servicio defectuoso, pequeños fallos técnicos -Desastres ecológicos, accidente grandes proporciones, fenómenos naturales -Adulteración producto en fábrica, conflictos laborales, enfermedades laborales. -Terrorismo, secuestro directivo, difamaciones	-Origen/área afectada por la crisis
<b>-Puchant y Mitroff (1992)</b>	-Ataques económicos/ externos -Ataques sobre la información/externos -Fallos -Megafallos -Enfermedades laborales -Crisis psicológicas	-Boycot, OPA hostil  -Violación derechos propiedad industrial.  -Intoxicación, paralización instalaciones -Desastres aéreos -Problemas respiratorios personal de vuelo  -Adulteración alimentos, terrorismo	- Origen/área afectada por la crisis
<b>González Herrero (1996)</b>	-Evitables -No evitables (accidentales u operativas)	-Sentencias judiciales, conflictos laborales, boicots -Accidentes, fenómenos naturales	- Posibilidad de intervención de la organización

<sup>38</sup> Ibid. p. 33.

## **2.3. Comunicación de crisis**

Como se describió en el apartado anterior, la crisis es un acontecimiento aleatorio y no deseado que puede ocasionarla un accidente aéreo, una huelga, una catástrofe medioambiental, un producto o servicio defectuoso, tensión entre países, entre otros. Todas inevitablemente reclaman la atención de sus públicos objetivos es decir, sus empleados, sus accionistas, sus clientes y la opinión pública. Inmediatamente, los medios de comunicación hacen eco de la noticia y como consecuencia la imagen, la reputación y la estabilidad de la organización pueden verse afectadas, siempre que no se tomen las medidas oportunas enmarcadas dentro de una buena política de gestión de crisis.

Se debe analizar a la comunicación de crisis como una actividad fundamental para el manejo de la imagen de una organización pública o privada y a su vez para saber cómo enfrentarla.

La comunicación de crisis es el conjunto de técnicas destinadas a gestionar situaciones de crisis, busca por un lado, frenar la misma y por otro, que la pérdida de crédito y de capital en imagen que la ésta ocasiona, sea mínima.

### **2.3.1. Breve reseña histórica de la comunicación de crisis**

La comunicación de crisis es un fenómeno del siglo XX, pero su historia es paralela a la de las relaciones públicas.

Las relaciones públicas y la comunicación se enfocaban en justificar las situaciones de crisis, cubriendo la responsabilidad de las organizaciones frente a sus problemas. A principios del siglo XX, en el ámbito corporativo se optaba por mantener en secreto los problemas de las compañías para así evitar la opinión pública. Lo que sucedía en las

organizaciones se mantenía a puerta cerrada y el papel de las relaciones públicas era mantener ese secretismo sin que se supiera lo que estaba ocurriendo.

Con la aparición de los primeros profesionales de relaciones públicas y comunicación organizacional, sumados a la importancia que se empieza a dar a la opinión pública a partir de los años 20, esta era de secretos finalizó para dar paso a la información abierta y clara de las empresas.

A lo largo de los años 70 y 80 las relaciones públicas y la comunicación empresarial se consolidan como vínculo con la sociedad, donde la comunicación pasa a ser de doble sentido y no unidireccional. Esto significa que en el proceso de comunicación el emisor asume el rol de receptor y viceversa, generando así un proceso dialógico.

Los investigadores de varias disciplinas han estudiado la comunicación de crisis desde varios puntos de vista. Especialistas de administración de empresas, sociología, psicología y comunicación estudian regularmente temas vinculados al estado de preparación para enfrentar una crisis, sin embargo las investigaciones continúan y se actualizan permanentemente.

Las crisis organizacionales parecen formar parte de los sistemas organizacionales hoy en día. La organización típica actual debe volverse más compleja para sobrevivir, debe estar preparada para enfrentar las posibles crisis.

Mitroff, Pauchant y Shrivastava lo afirmaron de esta manera: "... ya no se pregunta si una organización puede ser golpeada con un desastre mayor, sino que se pregunta cuándo, cómo, qué forma tomará, y quiénes y cuántos serán afectados."<sup>39</sup>

Quizá la manera en que más se avanzó en el tratamiento de la comunicación de crisis a lo largo de los años, ha sido a través de ejemplos de empresas que han protagonizado

---

<sup>39</sup> I., Mitroff, T.C., Pauchant, y P., Shrivastava. *Conceptual and empirical issues in the development for a general theory of crisis management*, Nueva York, Carol Publishing group, 1990. P. 291.



escándalos de dimensiones internacionales, algunos de los cuales han acabado con su prestigio mientras otros han reforzado la imagen de las organizaciones. Las experiencias han generado una serie de normas que todos los expertos recomiendan: estar preparados.

Muchas organizaciones ante una crisis se esconden ante los medios. Esta es una táctica negativa, ya que en lugar de disminuir la intensidad de la crisis la aumentará permitiendo la actuación de terceros que dan su opinión, sin importar que su argumentación se base en hechos reales o no.

Un ejemplo de esto fue el caso Exxon, poderosa trasnacional dedicada a la exploración y explotación de petróleo. En 1989 un buque petrolero se hundió en Alaska, derramando más de 9 millones de galones de crudo, afectando con su contaminación 500 millones de millas cuadradas. Murieron incalculables cantidades de aves, peces y animales.

A pesar de los gritos de protesta para exigir una explicación, ejecutivos de Exxon se quedaron callados para luego argumentar que no era su responsabilidad, sino de terceros. La presión mundial obligó a la compañía a limpiar la zona y gastó más de mil millones de dólares en esa tarea. Pero ya el daño estaba hecho y la imagen de Exxon no ha podido ser limpiada hasta ahora

Por otro lado, existen casos exitosos de manejo de crisis, como por ejemplo, el caso ocurrido en 1982, cuando varios frascos de Tylenol, producido por Johnson & Johnson, fueron contaminados con cianuro resultando en la muerte de siete personas. La rápida acción de la empresa y la accesibilidad de los medios a los principales ejecutivos de Johnson & Jonhson, permitió que ésta saliera ilesa de tal percance.

En la actualidad, un nuevo referente de un buen manejo de crisis es Rudolph Giuliani, por su conducción como alcalde del ataque a Nueva York el 11 de septiembre de 2001. Giuliani se enfrentó a un desastre de grandes proporciones y con muy poca información para respaldar sus comentarios ante los medios. Pero Giuliani, hizo énfasis en el factor humano de que los ciudadanos podían estar tranquilos porque había todavía

un gobierno para protegerlos. Cuando los norteamericanos vivían una crisis que era transmitida en vivo por los principales medios de comunicación del mundo, el Presidente George W. Bush desapareció por varias horas del ojo público, y Giuliani se convirtió en la única persona para calmar a los estadounidenses de que las cosas estaban bajo control.

Esto demuestra que al poner a la persona más importante de la organización, como en el caso anteriormente mencionado, el alcalde de la ciudad atacada al frente de la situación, reduce la posibilidad de especulaciones adversas hacia la misma. “En momentos de crisis la gente busca desesperadamente a alguien de autoridad que les asegure que la situación está bajo control”, afirma James Dean Jr., decano de la escuela de Negocios Kenan-Flagler.<sup>40</sup>

### **2.3. Gestión de la comunicación de crisis**

La gestión de crisis consiste en contar con la capacidad para reconocer y actuar frente a las señales que anticipan una situación perjudicial para la organización. Las organizaciones deben estar preparadas ante cualquier eventualidad, deben tener claro cómo actuar en momentos donde no se cuenta con el tiempo suficiente para reflexión. Debe saber qué portavoz hablará ante la opinión pública, qué decir, cómo y cuándo, mecanismos de respuesta eficaces. Todo ello exige una planificación previa.

González Herrero define a la gestión de crisis como:

“La capacidad de una organización de reducir o preveer los factores de riesgo en incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a

---

<sup>40</sup> Héreter, Hector. Una Tragedia como ejemplo de manejo de crisis. Internet.  
<http://www.rrppnet.com.ar/casosparamanejodecrisis.htm> Fecha de acceso: 10 noviembre 2010.

reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación.”<sup>41</sup>

Una adecuada gestión de la comunicación es fundamental para resolver o minimizar el impacto de cualquier crisis. Una decisión errónea, sumada a un titular periodístico negativo, puede terminar con la imagen y prestigio ganado durante muchos años.

Esto implica que mediante la comunicación de crisis se actúe en función de una estrategia en donde se busque alcanzar una imagen o realidad de la empresa frente a sus distintos públicos.

#### 2.4.1. Fases de la crisis y estrategias de gestión

La mayoría de las crisis atraviesan etapas o fases a lo largo de su duración. Según González Herrero, el ciclo de vida de la crisis se puede comparar con el modelo biológico de los seres vivos: etapas de nacimiento, desarrollo madurez y declive.

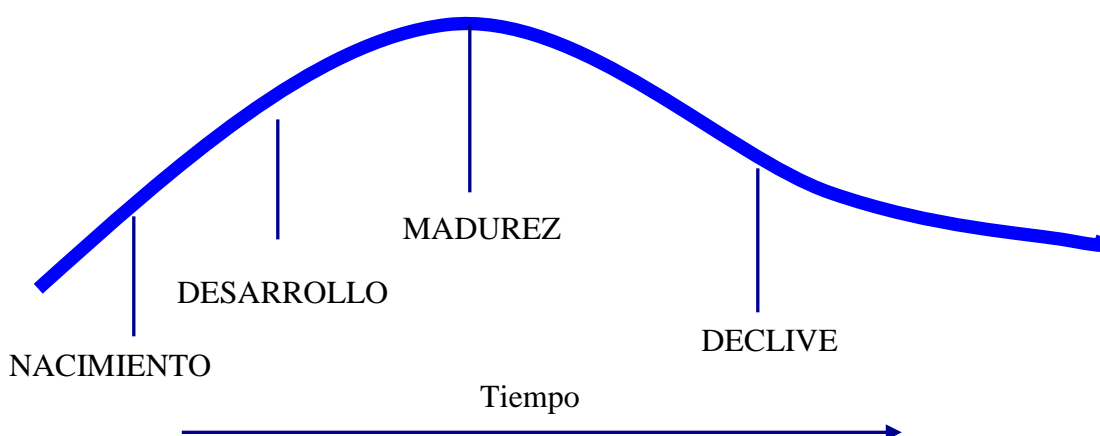


Gráfico 5- Las cuatro fases del ciclo de vida de la crisis<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Alfonso, Gonzalez Herrero. *Marketing Preventivo La Comunicación de Crisis en la Empresa*, Barcelona, Edt. Bosch, 1998, p. 38.

<sup>42</sup> *Ibíd*, p. 52.

Con una gestión adecuada, se puede evitar que la crisis alcance la fase de desarrollo y madurez y se puede acortar el ciclo de modo que se alcance el declive lo más pronto posible.

Según varios autores, en el desarrollo de una situación de crisis, se puede distinguir tres fases cuyas características y estrategias a utilizar varían según el caso: la pre-crisis, la crisis y las post-crisis.

#### *2.4.1.1. Pre-crisis: detección de señales (issues management), preparación y prevención*

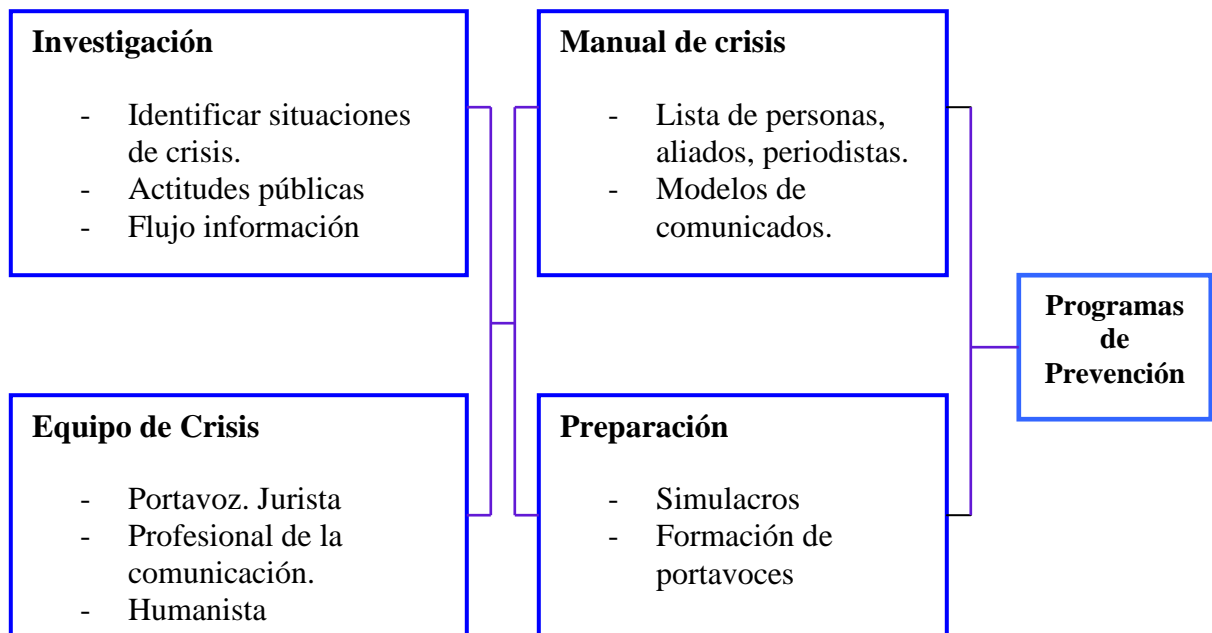
Con muy pocas excepciones, todas las crisis dejan un rastro repetido de señales de detección temprana y de esta manera, la organización puede prever un posible problema futuro. Este es el momento para que se esboce una respuesta y se evalúen posibles consecuencias, escenarios y situaciones. La dificultad radica en que todas las organizaciones son constantemente amenazadas con señales de todo tipo y algunas de ellas pasan desapercibidas o son ignoradas. El reto consiste en aprender a separar esas señales de crisis incipiente y tener una preparación y prevención.

Las organizaciones preparadas para las crisis presentan una mentalidad distinta a aquellas que son propensas a la crisis, puesto que las organizaciones que se preparan para una posible crisis evalúan constantemente sus estructuras operativas y de gestión (issues management) y si detectan algún asunto potencialmente conflictivo se llevan a cabo acciones específicas para influir en el desarrollo de dicho asunto; mientras que el otro tipo de organizaciones tienden a olvidar o ignorar las señales que indican un punto débil potencial.

La completa prevención de todas las crisis no es posible, pero se debe procurar hacer todo lo que esté al alcance para impedir la crisis o para dirigir eficazmente aquellas que ocurran. Algunas estrategias para prevenirla son:

- Conocer a fondo la situación en la que se encuentra la organización y su relación con los diferentes públicos. Es conveniente realizar auditorías para detectar puntos débiles y posibles conflictos.
- Elaborar un manual de crisis, que debe contemplar todos los aspectos y escenarios posibles de crisis. El manual debe ajustarse a la filosofía de la organización y su fin es guiar a la misma en los pasos a seguir, la objetivos a alcanzar, toda intervención durante la crisis, material de comunicación a preparar, la definición de responsabilidades y roles de los miembros del comité de crisis, las relaciones con los medios de comunicación, los lugares de reunión, el modo de atender llamadas, cómo contactar a las personas necesarias para enfrentar a la crisis, entre otros.
- Contar con un comité de crisis, que debe incluir obligatoriamente a los máximos responsables de la organización, por ejemplo, presidente, el responsable de comunicación, un miembro del área jurídica; y según expertos, es recomendable contar con una persona externa a la organización que se especialice en gestión de crisis, para que de este modo el aporte sea desde distintos ángulos. El comité tendrá como objetivo la decisión de las medidas a tomar, elaborar los mensajes a transmitir y designar el vocero oficial.
- Designar y preparar a un vocero que represente a la organización ante las demandas de información de los diferentes públicos. Es recomendable que sólo se designe un vocero para mantener uniformidad en los mensajes y que éste sea un comunicador o relacionista público que posea técnicas de comunicación pública. Mientras más preparación e información reciba el vocero designado, mejor podrá comunicar y defender la postura de la organización ante los medios, la ciudadanía, o el público relacionado a la posible crisis.

- Realizar simulacros de crisis, de manera que la organización compruebe la reacción de sí misma frente a este tipo de situaciones y así se pueda mejorar en puntos débiles. Además los miembros del comité podrán familiarizarse con sus roles. Es poner en práctica el manual de crisis.



**Gráfico 6 Plan de Crisis<sup>43</sup>**

En casos de crisis accidentales, es decir, aquellas que no se pueden evitar, tales como terremotos, incendios, explosione y otros, es en esta fase donde se debe tener un modelo de gestión listo<sup>44</sup> para llevarse a cabo en caso de que una crisis de este tipo se presente:

- Establecer una política proactiva sobre este asunto.
- Analizar las relaciones de la organización con sus públicos.
- Preparar planes de contingencia, generales o específicos.
- Designar y preparar posible portavoz.

<sup>43</sup>Luis, Del Pulgar. *Comunicación de empresas en entornos turbulentos*, Madrid, Editorial ESIC, 1999, p. 137.

<sup>44</sup> Coordinador Miguel Túñez López. *Comunicación Preventiva*, España, Edt. Netbiblo, 2007. p. 47.

- Determinar el mensaje y los medios a los que se dirigiría en el caso de crisis.
- La dimensión del problema.
- El grado de control que la organización tiene sobre la situación.
- Las diferentes alternativas que tiene a la hora de desarrollar su plan de crisis.

Si esta fase es gestionada de manera eficaz, se puede evitar la crisis o reducir sus repercusiones negativas a lo mínimo.

#### *2.4.1.2. Crisis: contención y limitación de daños*

En esta fase la crisis ya se ha desencadenado y ha salido a la luz pública a través de los medios de comunicación. La contención de daños consiste en detener los efectos de la crisis evitando que afecte en la menor medida posible.

Cuando no existen mecanismos y procedimientos apropiados de contención de daños las primicias de la crisis se propagarán rápidamente. Si no existe un plan de crisis, se deberá poner en práctica medidas de contingencia que traten de reducir los daños de la imagen de la organización.

Cuando hay un plan de crisis, aún se está a tiempo de tomar acciones proactivas como<sup>45</sup>:

- Convocar con carácter de urgencia al comité de crisis, en el que deberán integrarse como mínimo, el máximo responsable de la organización, el asesor jurídico, y un especialista en comunicación.
- Intentar ganar tiempo obteniendo la máxima información mientras el comité de crisis adopta las primeras medidas. Los primeros minutos son fundamentales.
- Elaborar los primeros mensajes por poca que sea la información disponible, y ordenar la información en función de los datos objetivos, evitando ofrecer opiniones o valoraciones.

---

<sup>45</sup> Ariño, Miguel Angel, *Cómo gestionar bien una crisis*. Internet.  
[www.comunicaciondecrisis.com/artalcat/iese.pdf](http://www.comunicaciondecrisis.com/artalcat/iese.pdf). Fecha de acceso: 7 de marzo 2010

- Decir siempre la verdad. La mentira nunca es conveniente y en toda situación de crisis, tarde o temprano se sabe la verdad. La objetividad siempre genera una buena reputación.
- Mantener la serenidad y la mesura en las formas. Los impulsos y las improvisaciones son malas consejeras.
- No gestionar nunca la crisis por un solo individuo. Confiar en el equipo.
- Dar a entender que la prioridad es la seguridad de las personas, en caso de que esté en juego. Se debe mostrar interés por ellas y ofrecer ayuda y colaboración.
- Ser diligente en las acciones a realizar. Aunque es importante no precipitarse, no lo es menos ser conciente que en la crisis el tiempo transcurre más rápido que de costumbre y todos los afectados esperan soluciones eficaces e información veraz.

“Una respuesta bien organizada a una crisis puede incluso conseguir que el propio acontecimiento pierda valor como noticia”.<sup>46</sup>

#### *2.4.1.3. Post Crisis: recuperación y aprendizaje*

La gestión de comunicación de crisis no acaba cuando todo parece que ha vuelto a la normalidad. En la post-crisis la organización se enfrenta a una etapa de recuperación y análisis, evaluación y reflexión de lo sucedido.

Según González Herrero, dependiendo de la forma que adopte la crisis, la etapa de post-crisis puede alcanzarse de manera rápida o tras un largo periodo de tiempo. El autor propone las siguientes tareas para esta fase:

- Seguimiento de la crisis, el nivel de su gravedad puede variar y existe la posibilidad que esta cambie en su curso hacia un sentido ascendente. Es por ello, que en esta etapa se debe seguir vigilando el desarrollo de los acontecimientos en previsión de cambios inesperados.

---

<sup>46</sup> Shirley, Harrison. *Relaciones Públicas, una introducción*, Madrid ,Edt. Thomson, 2002. p. 115.



- Análisis de las relaciones con los públicos y desarrollo de estrategias de recuperación, se evalúan los daños causados a la imagen de la organización a través de las apreciaciones de sus diferentes públicos. Se determinan estrategias idóneas de recuperación.
- Comunicación con los públicos afectados, una vez que se conoce la opinión de los públicos se generan herramientas de marketing y comunicación organizacional como la publicidad y las relaciones públicas.
- Relaciones con los medios de comunicación, a pesar de que la etapa álgida de la crisis ha pasado, es importante corregir inexactitudes que los medios puedan emitir, seguir proporcionando información para mantener a los medios al tanto de la evolución de la situación.
- Crítica interna y evaluación del plan de crisis, los miembros del comité deberán reunirse para hacer una discusión y evaluar el plan para mejoras futuras.
- Incorporación de mejoras, el comité una vez que ha evaluado el plan designará responsables para establecer mejoras en puntos específicos.
- Mantenimiento de archivos, es importante documentar los materiales que dejen constancia de los acontecimientos y de los pasos dados por la organización en la situación de crisis. Esto servirá para analizar los errores y acierto cometidos además de servir como pruebas ante cualquier demanda.

El aprendizaje conlleva a reflexionar sobre las lecciones que pueden sacarse de una crisis. Las organizaciones preparadas hacen énfasis en mejorar sus capacidades de gestión de crisis futuras y arreglar sus problemas actuales. Son pocas las organizaciones que concentran sus recursos para detectar señales de advertencia de dificultad, y son menos las que dedican tiempo y dinero para una gestión de crisis adecuada.

Sin embargo, una vez que la organización se ha enfrentado a una situación de crisis, ésta tiene que proceder a ejecutar todas las acciones anteriormente mencionadas para devolver a la organización a su estado anterior.

## **CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DEL CONFLICTO ECUADOR-COLOMBIA Y EL MANEJO INFORMATIVO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

### **3.1. Antecedentes**

Colombia a lo largo de los últimos 50 años, ha enfrentado y enfrenta un conflicto interno con grupos irregulares. Las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo, en sus siglas FARC-EP, son una organización guerrillera cuyo declarado objetivo es acabar con las desigualdades sociales, políticas y económicas, la intervención militar y de capitales estadounidenses en Colombia mediante el establecimiento de un Estado marxista-leninista y bolivariano, según establece su carta fundacional.

Esta organización guerrillera es el fruto de una serie de transformaciones de grupos que surgieron como consecuencia de las luchas sociales entre los sectores populares y los burgueses, del abandono y violación de los derechos de los campesinos por parte del Estado colombiano.<sup>47</sup> Son partícipes del conflicto armado colombiano desde su conformación en 1964 y son dirigidas por un secretariado de siete miembros que buscan la igualdad social por medio de la lucha.

La conflictiva situación interna colombiana cambió el panorama de las relaciones con su país vecino del sur. Esta situación político militar que afronta Colombia ha generado una influencia de altísima sensibilidad en su frontera con Ecuador, debido a la presencia

---

<sup>47</sup>La violencia que generó más violencia. Internet.  
[www.colombia.com/especiales/2002/farc/historia/](http://www.colombia.com/especiales/2002/farc/historia/). Fecha de acceso: 21 abril 2010.

activa de las FARC a lo largo del cordón fronterizo de las provincias de Esmeraldas, Carchi y Sucumbíos, con más presencia en esta última.

En 1999 se creó el denominado Plan Colombia. “Este es un proyecto ambicioso y controvertido que fue concebido con el propósito general de disminuir las drogas y resolver el actual conflicto armado que vive Colombia, por medio de la ayuda de Estados Unidos”.<sup>48</sup>

El plan fue inicialmente realizado por las administraciones del presidente colombiano Andrés Pastrana y estadounidense Bill Clinton con los objetivos específicos de generar una revitalización social y económica, terminar el conflicto armado y crear una estrategia antinarcóticos.

Los elementos más controvertidos de este plan, en el que el Ecuador se ve involucrado por su cercanía, han sido las estrategias de fumigaciones aéreas de glifosato para erradicar los cultivos de coca y la militarización de la frontera sur de Colombia.

En 2004, el ex presidente de los Estados Unidos, George W. Bush visitó Cartagena de Indias para respaldar las políticas de seguridad del presidente Uribe, manifestando su apoyo a la continuidad de las ayudas al Plan Colombia en el futuro.

En 2005, el Gobierno colombiano anunció una suspensión de las aspersiones en el área comprendida en los diez kilómetros al norte de la línea fronteriza. Sin embargo, sólo un año más tarde, en diciembre de 2006, ignorando tal compromiso con el país vecino y llevado por la presión estadounidense, el Gobierno de Uribe reinició la lluvia de glifosato en la región. Esta medida, nuevamente afectó a Ecuador ya que la lluvia de glifosato cayó en su territorio afectando a comunidades que allí habitan. El gobierno ecuatoriano creó una comisión de investigación para conocer los efectos del químico en seres humanos. El gobierno nacional solicitó a Colombia la inmediata suspensión de las aspersiones.

---

<sup>48</sup> *Plan Colombia*, Wikipedia Enciclopedia Online. Internet. [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_Colombia](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Colombia)  
Fecha de acceso: 23 de enero de 2010.

En la aplicación de la política para combatir a los grupos ilegales armados, las fuerzas armadas colombianas han irrespetado la medida de confianza mutua constante en los diferentes acuerdos, convenios y demás instrumentos binacionales establecidos entre los dos países, sustentadas en la buena vecindad y amistad de los pueblos u gobiernos de los dos estados.

A partir del 2005 se han generado varios acontecimientos<sup>49</sup> que se mostrarán a grandes rasgos:

El 15 de noviembre del año 2005, por ejemplo, durante varios enfrentamientos entre la Fuerza Pública y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) en la provincia fronteriza de Esmeraldas se produjo la incursión de ocho helicópteros colombianos en espacio aéreo ecuatoriano y el ingreso de 400 policías. Tras lo cual la protesta no pasó de un llamado de atención para no volver a tener que hacer el reclamo diplomático correspondiente. Un mes después ocurrió otro incidente cuando Ecuador presentó a Colombia una nota de protesta por la violación de su espacio aéreo en la zona de La Bermeja, en Sucumbíos, por parte de tres helicópteros Black Hawk y dos avionetas.

En febrero de 2006, el entonces embajador colombiano, Ramiro Silva, fue llamado a consultas tras las declaraciones del mandatario de Colombia, Álvaro Uribe, que sostuvo que las FARC planificaban en el Ecuador sus atentados terroristas. Durante una reunión de 45 minutos entre el ex canciller Francisco Carrión con su homóloga colombiana, Carolina Barco, se superó el impasse diplomático.

Durante el año 2007, tras la asunción al poder de Rafael Correa, empezaron las pugnas por la utilización y la aspersión del glifosato como químico para acabar con las plantaciones de coca en territorio ecuatoriano. Según las denuncias de la Cancillería de Ecuador, ese químico provocó enfermedades de todo tipo en la población de Sucumbíos, fronteriza con el sector sur de Colombia.

---

<sup>49</sup> Redacciones digitales de Prensa Latina, *Cronología sobre el conflicto Colombia, Ecuador y Venezuela*. Internet. <http://www.prensalatina.com.mx/Media/ConflictoSuramerica/CronologiaConflicto.html>. Fecha de acceso: 25 de marzo 2008

El 7 de febrero del 2007, la ex canciller María Fernanda Espinosa envió dos notas de protesta: una por el reinicio de las aspersiones y otra por el asesinato de Jorge Montenegro y Edison Chingal, ciudadanos ecuatorianos, a manos del ejército colombiano. Un mes después, el 29 de marzo, Ecuador presentó una nota de protesta por la incursión de 15 soldados colombianos en un operativo para aprehender a dos personas que después aparecieron muertas.

El 28 de abril del 2007, el presidente Rafael Correa anunció que no permitiría que fuerzas regulares o insurgentes de Colombia violen su territorio después de la captura de nueve guerrilleros de las FARC. Y de ahí en más, hubo un período de aparente calma que se rompió el 7 de noviembre del 2007, cuando Ecuador denunció una aparente incursión en su territorio de aeronaves colombianas que balearon viviendas. El penúltimo incidente ocurrió el 26 de noviembre del 2007, cuando el ex ministro de Defensa Wellington Sandoval informó que combates entre tropas ecuatorianas y fuerzas irregulares de Colombia dejaron un militar herido.

El último acontecimiento y el que marca el punto de quiebre de la relaciones diplomáticas de Colombia y Ecuador sucedió el primero de marzo de 2008. La decisión de romper relaciones<sup>50</sup> fue adoptada frente a la violación de la soberanía nacional y de la integridad territorial del Ecuador, y de las graves acusaciones contenidas en el comunicado difundido en esta fecha por la Presidencia de Colombia, que insinúa acuerdos entre las FARC y el Gobierno del Ecuador.

A partir de este momento se analizará el manejo de la comunicación en esta situación de crisis.

---

<sup>50</sup> Cancillería del Ecuador. Boletín de prensa No. 146 Quito, 3 de Marzo del 2008.

### **3.2. Descripción de la crisis ocurrida entre Ecuador y Colombia en marzo de 2008**

El sábado 1 de marzo de 2008 en la madrugada, militares colombianos, previa planificación, incursionaron en territorio ecuatoriano con aviones y armamentos sofisticados. Bombardearon un campamento clandestino de las FARC ubicado en el sector de Angostura a 1.8 kms. de la línea fronteriza en la provincia de Sucumbíos.

A las 00h20 los pilotos de cinco aviones Súper Tucano recibieron la orden de volar hacia el objetivo e iniciar el bombardeo. Cinco minutos más tarde atravesaron el límite de frontera y desde el espacio aéreo ecuatoriano iniciaron el bombardeo de sur a norte. La versión oficial de Colombia es que esos aviones lanzaron los explosivos desde su territorio en respuesta a un ataque iniciado por los irregulares de su país.<sup>51</sup>

El bombardeo constituyó un objetivo militar estratégico para el gobierno colombiano debido que allí se encontraba Raúl Reyes, segundo en el mando de las FARC, objetivo que a la vez contribuiría a la desmoralización y confusión de los grupos ilegales.

La Operación Fénix, así denominada, se inicia siguiendo las concepciones doctrinarias de una de las modalidades de combate a los grupos armados ilegales denominada como técnica de “Saturación por Fuego”, para lo cual se emplearon aeronaves de combate para que realicen el ablandamiento del objetivo mediante un bombardeo aerotáctico, para a continuación realizar una operación helitransportada con unidades especiales del ejército, la armada y la policía colombiana. Elementos que descendieron sobre el campamento con el uso de cuerdas para destruir la resistencia remanente de los grupos ilegales, consolidar el objetivo y capturar o eliminar a Reyes, sin perder el elemento sorpresa.<sup>52</sup> “Fue una operación quirúrgica letal, con la precisión de un cirujano con tecnología de punta.”<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Arturo, Torres. *El juego del camaleón, los secretos de Angostura*, Quito, Edt. Esqueletra, 2009, p. 146.

<sup>52</sup> Francisco, Huerta Montalvo, (Comisionador Coordinador). *Informe Comisión de Transparencia y Verdad Angostura*, 7 abril 2009, p. 53.

<sup>53</sup> Arturo, Torres. *El juego del camaleón, los secretos de Angostura*, Quito, Edt. Esqueletra, 2009. p. 148.

Tras el bombardeo efectuado las tropas entraron por tierra para comprobar los resultados y llevarse el cadáver de Reyes. Fueron atacados por otros guerrilleros. En esa refriega murió un soldado que fue enterrado con honores en Colombia. Veinte y seis personas murieron en el ataque, entre las cuales se encontraba Raúl Reyes, guerrilleros de las FARC, el ecuatoriano Franklin Aizalla y ciudadanos mexicanos que supuestamente visitaban el campamento para entrevistar a Reyes.

Una vez en control completo de la zona, las fuerzas colombianas recorrieron el campamento. Recogieron evidencias, incluidas dos supuestas computadoras personales de Reyes, cuyo embalaje se aprecia después en el video que mostró el Gobierno colombiano, dos discos duros externos y 39. 900 dólares.

En Ecuador, el coronel Mario Pazmiño, director de Inteligencia del Ejército, dijo haberse enterado de lo ocurrido antes de las 07h00, por una llamada telefónica del subdirector de la Central de Inteligencia de la Policía de Colombia, coronel Mauricio Vargas, con quien tenía comunicación permanente. Apenas cerró empezó una cadena de llamadas a sus superiores.<sup>54</sup> Ecuador envió tropas para reconocimiento de la zona.

A las siete de la mañana, se verificó la identidad de Reyes. Tres horas más tarde, Juan Manuel Santos, ministro de Defensa de Colombia, dio la información.

El presidente Rafael Correa es contactado más tarde en la mañana por el presidente Uribe, quien le da información de primera mano, comunicándole que ha habido un cruce de balas entre guerrilleros de la FARC y las fuerzas armadas de Colombia cerca de la frontera colombo-ecuatoriana. A partir, de ese momento, el gobierno ecuatoriano empieza a investigar los acontecimientos ocurridos.

Por la magnitud del armamento utilizado y la precisión de la operación, autoridades ecuatorianas sospecharon que la incursión pudo haber contado con el apoyo de aéreo de Estados Unidos. Wellington Sandoval, ex ministro de Defensa dijo que *“por su grado de*

---

<sup>54</sup> Ibíd, p. 154.

*precisión este operativo fue técnicamente increíble, la tecnología utilizada no está al alcance de estos países.”*<sup>55</sup> Por estos elementos, a través de la Comisión para la Investigación de los Servicios de Inteligencia, el Gobierno ecuatoriano concluyó que la operación fue planificada por Colombia y Estados Unidos por medio de una red de inteligencia extranjera que operaba en Ecuador.

En Angostura se encontraron 23 cadáveres que después fueron trasladados a la morgue de Quito para su identificación y tres mujeres heridas, dos colombianas y una mexicana. Los cuerpos de los cuatro ciudadanos mexicanos fueron reconocidos por sus padres y repatriados a México. 18 cadáveres nunca fueron reconocidos. Las mujeres heridas fueron internadas en el Hospital Militar de Quito, después de ser interrogadas por personal de inteligencia; luego encontraron asilo en Nicaragua y posteriormente fueron extraditadas a México, donde una de ellas, Lucía Morett enfrenta una demanda por terrorismo y tráfico de armas. El cadáver de Reyes fue llevado a Bogotá después de que las tropas colombianas inspeccionaron el campamento, además del cadáver del ecuatoriano Franklin Aisalla, que fue confundido con un guerrillero colombiano, y que posteriormente su cuerpo fue repatriado al Ecuador.

### **3.2.1. Punto de vista del gobierno ecuatoriano**

“Una masacre”. El Presidente Correa y sus colaboradores se refirieron de esta manera a las consecuencias del operativo colombiano en Ecuador. Para ellos, el bombardeo fue un ataque a mansalva, ya que la gente se encontraba en pleno sueño, fue un ataque sin opción a defensa como se desprende de la documentación pertinente o de las conclusiones de la comisión investigadora, según las fuentes oficiales del gobierno ecuatoriano.

---

<sup>55</sup> La resaca que llega para durar”. *Revista Vanguardia*, 128. Del 11 al 17 de marzo de 2008, Ecuador, 2008: p. 18.



Hay evidencias de que el armamento utilizado y la forma como se ejecutó el operativo, estuvo muy por encima de las necesidades militares para someter a las personas que allí se encontraban; esto demuestra que hubo violación expresa de varios de los principios de los derechos internacionales humanos, como la proporcionalidad de las armas utilizadas, la distinción entre personas que formaron parte de las hostilidades, la diferenciación entre objetivos militares y no militares, la prohibición de causar sufrimiento innecesario, entre otros. Como consecuencia de esta acción, queda demostrado que el grupo fue abaleado sin que exista respuesta militar por parte de los atacados.<sup>56</sup>

El gobierno del Ecuador no califica a las FARC como grupo terrorista sino técnicamente como un grupo irregular. Esta aclaración es importante porque este calificativo refleja las diferencias ideológicas entre Ecuador y Colombia. Para Colombia, las guerrillas significan terrorismo, violencia, secuestros:

En Colombia, 83% de personas, según el Centro Nacional de Consultoría, apoyaron la decisión de Álvaro Uribe. Colombia consideró que Raúl Reyes murió en su ley: un acto bélico, como tantos que él planeó para soldados, policías y población civil que, en forma abrumadora y por millones, ha rechazado en las calles las acciones violentas de las FARC.<sup>57</sup>

Como se describió en los antecedentes de las relaciones de Ecuador y Colombia, este último ha pretendido involucrar al Ecuador en su conflicto interno con las FARC. La posición colombiana pretende demostrar que el ataque en Angostura no tuvo un objetivo político y militar porque Colombia no ha tomado posesión de una parte del territorio ecuatoriano, y porque no atacó a población alguna o infraestructura del país; y que este hecho fue una acción militar enmarcada estrictamente en el conflicto interno que el gobierno de Colombia libra en contra de grupos irregulares de dicho país, por tanto no buscaba vulnerar directamente la seguridad ecuatoriana.

---

<sup>56</sup> Fernando, Checa Montufar, (coord.). *De Angostura a la computadora de Uribe: prensa escrita y crisis de marzo*, Edt. Abya Yala, Quito Ecuador. 2008. p. 22.

<sup>57</sup> La resaca que llega para durar". *Revista Vanguardia*, 128. Del 11 al 17 de marzo de 2008, Ecuador, 2008: p. 19.

Sin embargo, este argumento se desvanece por declaraciones de la cancillería colombiana donde se pretende involucrar al gobierno del Ecuador como un aliado de las FARC. La revelación hecha por Colombia de que Gustavo Larrea, ex ministro de Seguridad Interna y Externa, estaba en conversaciones con Reyes causó malestar.

Estos hechos representan un precedente inédito en las relaciones interamericanas en el sentido de legitimar el que una amenaza interna a la seguridad de un estado, pueda combatirse militarmente fuera de su territorio.

### **3.3. Manejo diplomático de la crisis entre los estados de Ecuador y Colombia**

El ataque a Angostura el 1 de marzo de 2008, suscitó un conflicto diplomático de dimensión regional. El mismo día del ataque, el presidente de Venezuela Hugo Chávez definió lo ocurrido como un acto de guerra por parte de Colombia y anunció que, en resguardo de la integridad territorial venezolana, movilizaría sus tropas a la frontera. Esta acción venezolana hizo que el conflicto inicialmente entre Ecuador y Colombia tomara una dimensión regional y que se proyectara a un nivel insospechado, como es el desenlace entre tres estados.

El 1 de marzo inmediatamente después del ataque Angostura, la cancillería ecuatoriana realizó una protesta moderada en la que exigía una explicación por el indebido proceder de sus fuerzas militares, una disculpa por lo acontecido y en caso de eventuales daños a personas y bienes de habitantes dentro del territorio ecuatoriano, el pago de las correspondientes indemnizaciones. Sin embargo, en la noche del 2 de marzo una vez conocida con más detalle la incursión, la posición del gobierno de Ecuador fue más firme y adquirió un tono de justificada molestia.

En cadena nacional de radio y televisión, el presidente Correa dijo que “esta es la más grave, artera y verificada agresión que el gobierno del presidente Uribe ha ocasionado al

Ecuador”.<sup>58</sup> Acusó, así mismo al presidente colombiano de mentir al Ecuador y al mundo y afirmó que, no sería suficiente una disculpa diplomática del gobierno de Colombia y que iría hasta las últimas consecuencias para hacer respetar la soberanía del país. Al mismo tiempo, el presidente Correa anunció la expulsión del embajador de Colombia, explicó que pediría una reunión urgente de la OEA para tratar el tema y que inmediatamente, como lo hizo, emprendería una gira por varios países de la región buscando apoyo para la causa ecuatoriana.

Correa se comunicó con la mayoría de jefes de Estado y cancilleres de la región, además del secretario general de la OEA, José Miguel Insulza, para expresarle su indignación por la violación territorial y la masacre en Angostura, dejando sentado que esperaba una disculpa sin condiciones del Gobierno de Álvaro Uribe.

El presidente ecuatoriano inmediatamente inició una gira por América Latina para exponer su versión de la crisis y denunciar la agresión de Colombia. Su viaje inició con la visita al presidente Alan García de Perú donde Correa aseguró que no tendría ningún tipo de acercamiento con su par colombiano, Álvaro Uribe, pues según sus palabras, iba “a ser muy difícil hablar con una persona que miente, que traiciona y que da una puñalada por la espalda”. Sin embargo, añadió que el Gobierno de Ecuador trataría de resolver a través de la diplomacia y de medios pacíficos la crisis, pero advirtió de que estaba dispuesto a llegar a las últimas consecuencias.

Después de su entrevista con el presidente de Perú y de contar con su respaldo en el rechazo ante la incursión colombiana, Correa viajó a Brasil, Venezuela, Panamá, República Dominicana y Nicaragua para exponer su postura y buscar el apoyo a su posición. Para ello, también anunció que Ecuador exigiría a la Organización de Estados Americanos (OEA) una condena al Gobierno de Colombia por violar su territorio.

El mandatario ecuatoriano rechazó con firmeza la versión colombiana de que la incursión se produjo en un operativo en caliente, es decir, un combate con fuego cruzado, cosa que

---

<sup>58</sup> Presidente Rafael Correa. Cadena nacional, Ecuador, 2 de marzo 2008.

se demostró en las escenas claramente expuestas en el campamento y demostrar por tanto que fue un acto deliberado y planificado en claro acuerdo con el gobierno de los Estados Unidos, así argumentó la comisión investigadora del Ecuador en posterior conclusión.

Las investigaciones del gobierno ecuatoriano fueron más allá en sus acusaciones contra Colombia; por ejemplo los resultados evidenciaron que, los aviones Supertucanos con los que Colombia realizó el bombardeo ingresaron varios kilómetros en territorio ecuatoriano y atacaron en dirección norte, así se desprende por lo encontrado en el campamento; y, además, se demostró la ejecución a sobrevivientes del ataque aéreo, entre ellos al ecuatoriano Franklin Aisalla.

Las reacciones de los presidentes de Venezuela y Ecuador dispusieron el escenario que habría de primar durante las próximas semanas. Se produjo una progresiva personalización del manejo diplomático de la crisis, en el que las declaraciones y los pronunciamientos presidenciales coparon todos los escenarios. Durante la primera semana posterior al ataque y hasta la reunión del grupo de Río celebrada en Santo Domingo, República Dominicana el 7 de marzo de 2008, los presidentes Chávez y Correa en sólidos pronunciamientos no cesaron en los ataques personales al presidente Uribe y de criticar su política de seguridad en el sentido de ser una extensión indirecta de la política estadounidense en la región.

La reunión programada del Grupo de Río en la República Dominicana, a una semana de los hechos de Angostura, fue la primera oportunidad para abordar directamente la crisis. Los presidentes de Venezuela, Ecuador y Nicaragua apuntaron en forma abierta las intenciones del gobierno colombiano y además la encubierta participación de los Estados Unidos.

De esta manera, las estrategias ecuatoriana y venezolana se encaminaron a polarizar el tratamiento del tema al involucrar a Estados Unidos como actor evidente del problema. Así, la violación a la soberanía del Ecuador quedó planteada no solo como un asunto bilateral, sino como una expresión de un esquema geopolítico de mayores proyecciones,

en el que los Estados Unidos al financiar medidas de política de seguridad colombiana, quedan en evidencia como parte involucrada.

En este mismo contexto la situación se agravó con la ruptura de relaciones diplomáticas de Ecuador con Colombia y, posteriormente de la posición de respaldo incondicional de Nicaragua al romper sus relaciones con Colombia por la misma causa. De modo que, Venezuela, Ecuador, Nicaragua y en menor grado Argentina configuraron un frente continental de rechazo al ataque colombiano, y se habló de la necesidad de erradicar la doctrina imperialista de los ataques anticipados en la región y de plantear completamente las agendas de seguridad regional.

El gobierno colombiano empezó a reconocer su incursión militar en territorio ecuatoriano y argumentó esta acción como resultado de establecer su seguridad y de actuar en legítima defensa. La posición colombiana se basó en sostener que las FARC atacaba objetivos colombianos desde territorio ecuatoriano, sostenía para ello la presencia de Raúl Reyes en territorio ecuatoriano y contradiciéndose con las incursiones que a diario ocurren en el mismo territorio colombiano desde hace cincuenta años, señalaba que el gobierno ecuatoriano era su cómplice.

¿Por qué Uribe no informó al presidente Correa del operativo que condujo a la muerte de Raúl Reyes antes del ataque? En Santo Domingo, el presidente colombiano dio su respuesta. “Porque no hemos tenido cooperación del gobierno del presidente Correa en la lucha contra el terrorismo. Haberle dicho al gobierno ecuatoriano habría fracasado el operativo que no era en contra de un arcángel. Era contra uno de los más tenebrosos terroristas de la humanidad”<sup>59</sup>

Según los argumentos de Uribe esto podría explicarse en la información contenida en las tres computadoras encontradas en el campamento bombardeado de propiedad del líder abaleado, en los que se hallaron correos electrónicos que comprometían a autoridades ecuatorianas en mantener contactos y relaciones con las FARC incluyendo al presidente de Venezuela que según Colombia apoyaba con dinero y personal.

---

<sup>59</sup> Alvaro Uribe. Declaraciones XX Cumbre de Río, República Dominicana, 7 marzo 2008.

A renglón seguido empezaron las acusaciones en contra de autoridades ecuatorianas. El gobierno Uribista acusó al entonces Ministro de Seguridad Interna y Externa, Gustavo Larrea de haber mantenido reuniones con Raúl Reyes sin el consentimiento ni autorización del gobierno colombiano y de haber llegado a acuerdos que les permitiría operar a las FARC desde territorio del Ecuador.

Esta acusación buscaba desacreditar la posición internacional ecuatoriana partiendo del hecho que supuestamente existía una relación de comunicación y convivencia entre el gobierno del Ecuador y las FARC.

Posteriormente en las reuniones del grupo de Río en la República Dominicana el presidente Uribe acusó al presidente Correa de que según nuevos archivos hallados en las computadoras de Reyes, su campaña presidencial había recibido aportes económicos de las FARC. Dijo que traía consigo documentos que probaban que las FARC habían financiado la campaña presidencial de Correa: "Tengo aquí los papeles, si quiere se los doy para que los analice. Tal vez me pasaron mal la información, o usted nunca se enteró"<sup>60</sup>, le dijo.

Pareció una ironía, y así lo tomó el mandatario de Ecuador, que trató de "infamia" y de "trampa" aquello que le estaba proponiendo Uribe. En la despedida, en cambio, Correa retomó el tema y se dio otro intercambio, algo más amable, con interrupciones incluidas, pero sin tanto nervio tensado.

*"-Le tomo el ofrecimiento. Se lo voy a dar a la oposición para que lo investigue."* - adelantó Correa.

*"-No, no, presidente, es para que lo tenga usted"* -interrumpió Uribe.

*"-No, yo se lo voy a dar a la oposición para que no queden dudas."* -insistió Correa.

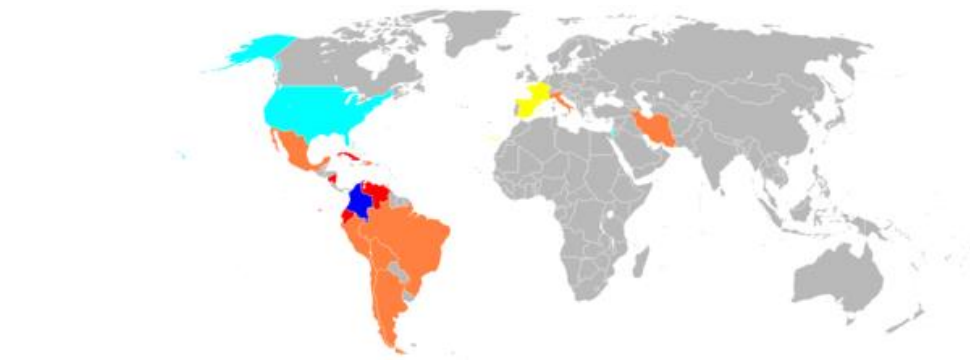
---

<sup>60</sup> Presidente Alvaro Uribe. Declaraciones XX Cumbre Cumbre de Río. República Dominicana, 7 marzo de 2008.

Esta acusación según el argumento de Uribe explicaría por qué las autoridades ecuatorianas no habrían actuado ante la presencia de las FARC en su territorio y justificaría la acción militar extra territorial el primero de marzo de 2008.

El gobierno colombiano reforzó su estrategia en las denuncias sobre los supuestos vínculos de las FARC y los gobiernos de Ecuador y Venezuela. Frente a esto, los presidentes del resto del grupo de Río se esforzaron en poner fin a la crisis diplomática logrando que la OEA dé una sólida respuesta consensuada.

La OEA condenó la incursión en territorio ecuatoriano por parte de Colombia, acusándola de violatoria de los artículos 19 y 21 de la carta de la OEA y registró el compromiso de Colombia de no repetir una acción de esa naturaleza bajo ninguna circunstancia. La resolución demandó de todos los actores, pero como hecho relevante, Estados Unidos se reservó adscribirse el artículo que hacía referencia a la no aceptación de legítima defensa.



- Países que apoyaron la incursión y abogaron por la solución pacífica.
- Países que no tomaron posición y abogaron por la solución pacífica.
- Países que rechazaron la incursión y abogaron por la solución pacífica.
- Países que rechazaron la incursión con actitud confrontativa.

**Gráfico 7-Crisis Ecuador Colombia<sup>61</sup>**

<sup>61</sup>*Crisis Ecuador Colombia*. Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:ColEcuVen2008.png>. Fecha de acceso: 23 de enero de 2009.

Varias horas después, el jefe de Estado colombiano pidió disculpas por la violación de la soberanía ecuatoriana y Correa dio por terminado el conflicto.

**Correa** *"Con el compromiso de no agredir nunca más a un país hermano y el pedido de perdón, podemos dar por superado este incidente."*

**Uribe** *"Acepto lo que usted dice. No soy un hombre de odios personales."*<sup>62</sup>

Finalmente el presidente de República Dominicana y presidente de la reunión, Leonel Fernández, con un trabajo mediador, pidió a nombre de los demás países que la reunión finalizara con un apretón de manos y un abrazo entre los presidentes de Colombia y Ecuador. El consenso terminó con una respuesta de dureza del presidente Correa frente al presidente Uribe, que cedió de forma diplomática, dando por terminada la crisis.

Se da como resuelta la crisis por parte de la comunidad internacional, pero surgen grandes problemas debido a acusaciones realizadas por Álvaro Uribe en su discurso insinuando que el gobierno actual del Ecuador mantiene relaciones con las FARC, creando así aun más polémica a la crisis y una negativa del gobierno ecuatoriano.

A partir de ese momento sigue una fuerte disputa hasta la actualidad entre los dos gobiernos prolongando así la crisis, y continuando rotos los lazos diplomáticos entre los dos países, y ocasionando fuertes cruces verbales entre las dos naciones y una crisis que no parece tener camino a ser resuelta.

---

<sup>62</sup> Presidentes Correa y Uribe. Declaraciones XXcumbre de Río. República Dominicana 7 de marzo de 2008.



### **3.4. Tratamiento de la prensa escrita de Ecuador y Colombia sobre el conflicto**

#### **3.4.1. La importancia de una buena relación con los medios de comunicación en situaciones de crisis**

La comunicación organizacional se encarga entre otras cosas del manejo de la información de una empresa u organización con los medios de comunicación. Para ello, se debe procurar tener una buena relación con los medios, según Sam Black, si una organización sea pública o privada, maneja una comunicación adecuada con los medios, estos publicarán reportajes más precisos, y con información más veraz.<sup>63</sup>

Para trabajar con los medios de comunicación se deberá tener claro qué es lo que estos necesitan o qué están buscando, proveérselos en un formato adecuado que sea noticiable y en el momento justo. Las relaciones con los medios son esenciales debido a que son los nexos entre la organización y sus públicos.

El éxito consiste en que los mensajes que se transmiten sean captados y retenidos por el público, para su posterior repetición de manera que siempre que la organización actúe, resulte que lo hace en nombre del interés público y social, debiendo aparecer continuos mensajes de credibilidad, ya que la suma de todas las acciones pretende desembocar en la deseada sensación de confianza.<sup>64</sup>

Ante una crisis es crucial que la organización asuma de inmediato el control del proceso de la información, ya que puede parecer incompetente hasta incluso negligente en caso de no saber o dar una impresión de que no se tiene control sobre determinada crisis. Por esto cuando se ha entrado en una crisis, es imposible no comunicar ya que que hasta el

---

<sup>63</sup> Sam, Black. *Casos de Relaciones Públicas Internacionales*, Barcelona, Edt. Gestión 2000, 1994. p. 233.

<sup>64</sup> José Daniel, Barquero Cabrero. *Comunicación y Relaciones Públicas*, España, Edt. Mc Graw Hill-Interamericana, 1999. p. 176.

silencio comunica, y se puede interpretar de muchas maneras, por eso no se debe intentar pasar desapercibido, esto dará lugar a la especulación, rumores, que dejarán fuera de foco y hasta de control a una organización.

En relación con los medios es clave mantener como organización un plan de crisis con antelación para de esta manera evitar que existan interposiciones o incoherencia en la comunicación que otorga la organización a los medios a través de su o sus portavoces.

Entendiendo la necesidad de establecer una relación eficiente y controlada con los medios por parte de los encargados de una comunicación en momentos de crisis, según Shirley Harrison, “deberá existir un equipo de prensa en la organización que será la fuente de información con la capacidad y autoridad para hablar y comentar sobre lo que la organización está haciendo al respecto”<sup>65</sup>.

Se debe tomar en cuenta que los medios de comunicación buscarán otras líneas o perspectivas de la crisis y opiniones de grupos de presión que estén envueltos en la crisis o fijados en las actividades de la organización, por ello, es importante que la ésta sea capaz de actuar como fuente única de información clara cuando se produce una crisis, y después.

Por esto, dentro de la comunicación organizacional hay que estar consciente de las oportunidades que ofrecen los medios masivos de difusión y la necesidad continua de mantener una buena relación con el periodismo, ya que serán útiles en todo momento, especialmente en el momento de una crisis determinando de esta manera a través de qué medios se llegará de manera efectiva a los públicos, y a su vez se evitará un mal manejo de la información acerca de asuntos de importancia para una organización tanto pública como privada.

---

<sup>65</sup> Shirley, Harrison. *Relaciones Públicas: una introducción*, Madrid, Thomson, 2000. p. 114.

### 3.3.2. Relación Gobierno ecuatoriano y medios de comunicación

Desde que se inició el gobierno de Rafael Correa ha existido un discurso confrontador por parte del régimen en contra de algunos medios de comunicación, lo cual ha generado un ambiente hostil entre las partes. Correa ha criticado a los medios de comunicación ecuatorianos de modo constante. Ha llegado a acusar a algunos de ellos de estar vinculados a intereses bancarios y grupos de poder económico, señalándolos de manera directa.

Fernando Alvarado, Secretario de Comunicación de la Presidencia afirmó:

Por primera vez un Gobierno, de todos los que han pasado, ha puesto el dedo en la llaga. La Constitución señala que ningún medio de comunicación puede estar en manos de entidades financieras y viceversa; pero no es que se está peleando contra los medios, ni contra los periodistas, se está peleando con gente que se ha aprovechado de la comunicación para tener poder político, económico; y lo que ha hecho este Gobierno también ha sido expresarse libremente.<sup>66</sup>

Rafael Correa argumenta que los medios de comunicación ecuatorianos son empresas que carecen de ética periodística y cuestiona su rigor profesional. Sobre esa base acumula epítetos y adjetivos que han afectado la imagen de los medios. Los medios están perdiendo fuerza e imagen, mientras el Gobierno erosiona su confianza. Esto ocurre porque su discurso emerge desde la voz presidencial. Quien descalifica a los medios privados no es un opositor político, es el Presidente, es el Jefe de Estado quien se dedica personalmente a esa tarea de demolición.

Los enlaces de los sábados son el espacio mediático de mayor exposición del presidente Correa. Allí, el trabajo de la prensa se ha convertido en el principal centro de la crítica. El

---

<sup>66</sup> *Gobierno no tiene lista negra de periodista, afirma Secretario de Comunicación.* Internet: <http://www.diariocritico.com/ecuador/2010/Septiembre/noticias/227853/no-existe-lista-negra-de-periodistasprint.html> Fecha de acceso: 8 de diciembre de 2010.

presidente y su entorno gubernamental consideran a los medios de comunicación como un sector más de la oposición política.<sup>67</sup>

El régimen considera que ciertos medios de comunicación tergiversan y manipulan la información, desinformando al público, por lo que dice está en su legítimo derecho para precisar los temas que la prensa, en su criterio, tergiversa. Es decir, que la gente tenga las dos versiones para conocer la verdad.

Por esta razón ha reaccionado con algunos periodistas. El 10 de mayo de 2007, Correa presentó una denuncia por injurias contra Francisco Vivanco Riofrío, presidente del directorio del periódico La Hora, por acusar al Mandatario de incitar al uso de la violencia; el 19 de mayo de 2007, durante uno de sus programas radiales sabatinos, Correa ordenó que policías con vestimenta de civil expulsen al editor de opinión de diario El Universo Emilio Palacio, por referirse a la familia del presidente dentro de una discusión de temas netamente políticos.<sup>68</sup>

Así mismo, el presidente mantuvo constantes enfrentamientos con Guadalupe Mantilla, directora de diario El Comercio, Carlos Vera, ex conductor del programa Contacto Directo de la cadena Ecuavisa y con Jorge Ortiz, entrevistador de los noticieros de la cadena Teleamazonas, donde estos dos últimos renunciaron de sus respectivos canales.

El gobierno sin embargo, ha defendido su posición señalando que es necesaria la democratización de la comunicación y uno de los mecanismos para lograr esto es la Ley Orgánica de Comunicación cuya elaboración implicó polémicas desde los actores de los medios privados. Una muestra de ello es el calificarla como “ley mordaza” aduciendo que

---

<sup>67</sup> *Una agresiva relación Gobierno- Prensa*, Internet: <http://www4.elcomercio.com/2010-05-04/Noticias/Politica/Noticia-Principal/EC100504P3PRENSA.aspx>. Fecha de acceso: 12 de diciembre de 2010.

<sup>68</sup> *Correa expulsa a columnista que invitó a su cadena*. Internet: <http://www.eluniverso.com/2007/05/20/0001/8/22A9947719D94A21ACAB15770517B06A.html> Fecha de acceso: 13 de diciembre de 2010.

no hay libertad de expresión en los artículos que se han redactado.

Se presentaron dos propuestas de ley: una por la asambleísta Lourdes Tibán y otra por parte del asambleísta Rolando Panchana. Ninguna de las dos propuestas fueron aceptadas en su integridad y la Comisión Ocasional de Comunicación elaboró otra propuesta, cuyo proceso fue permanentemente cuestionado desde diversos sectores.

Se asume que si la ley apunta a democratizar la comunicación, esta debe incluir también la democratización de las frecuencias de radio y TV, que según el informe de la Auditoría de Frecuencias presentado en el 2009, no ha sido tomado en cuenta y que muestra de cuerpo entero cómo está la propiedad de los medios en el Ecuador.

### **3.4.3. Cobertura mediática de la crisis en la prensa escrita de Ecuador y Colombia**

A partir de los acontecimientos del 1 de marzo de 2008, los medios de comunicación ecuatorianos y colombianos, además de los de otros países, empezaron a ofrecer una gran cantidad de información con diferentes enfoques y niveles de calidad.

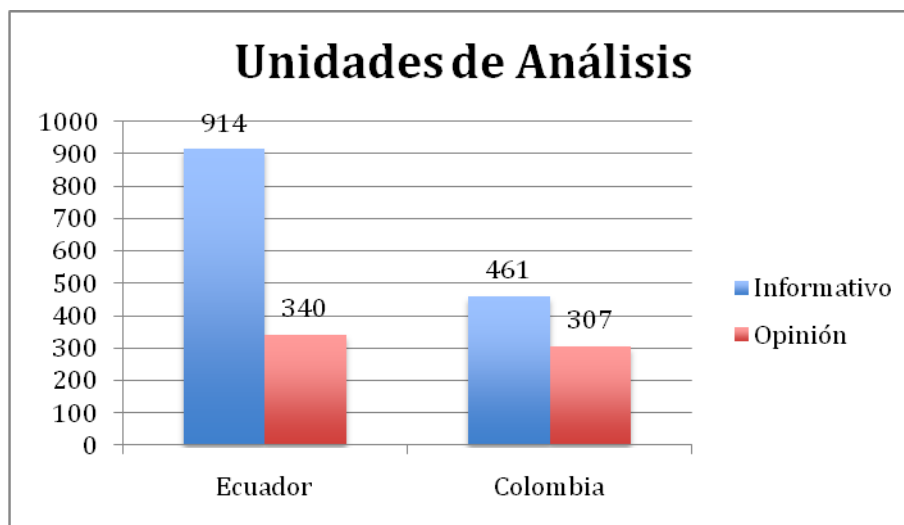
En el caso específico de los medios ecuatorianos, el gobierno supuso que estos se alinearían incondicionalmente frente a la situación de crisis. Pero el gobierno no encontró en muchos de estos medios esas actitudes y los acusó de antipatrióticos, refiriéndose a aquellos de línea opositora. Por otro lado, hubo medios que se enfocaron en destacar la posición soberana del país informando acontecimientos de gran importancia.

En contraste, los medios colombianos tuvieron durante el primer mes una fuerte carga emotiva, creando un clima noticioso que tuvo momentos de intensidad y distensión que van desde la muerte de Reyes, la primera reunión de la OEA, la confusión en una foto del ex Ministro de Defensa ecuatoriano Gustavo Larrea con un activista argentino en el

campamento de Reyes, en la revelación de la información supuestamente encontrada en las computadoras de “Raúl Reyes” y las respuestas por parte del gobierno ecuatoriano.

A continuación se realizará un resumen de contenido y aspectos como la cantidad de fuentes utilizadas y las tendencias encontradas durante el periodo del 2 al 31 de marzo de 2008, de los diarios de mayor influencia nacional en el Ecuador: El Comercio, El Universo, El Expreso, El Hoy y El Telégrafo y las piezas informativas de los diarios hegemónicos a nivel regional de Colombia: El Tiempo, El Heraldó, El Colombiano, El País y Vanguardia Liberal.<sup>69</sup>

El siguiente gráfico muestra la cantidad de artículos publicados por los diarios mencionados en cada país a lo largo del período expuesto en cuanto a información y a opinión del tema de la crisis de marzo 2008:



**Gráfico 8<sup>70</sup> - Número de piezas informativas y de opinión de Ecuador y Colombia**

Ecuador muestra un total de 1254 piezas periodísticas y Colombia un total de 768, que incluyen noticias y opinión, en el mes de marzo de 2008, lo cual demuestra que en Ecuador el tema tuvo mayor tratamiento con un 50% más de piezas informativas por

<sup>69</sup> Este análisis está basado en la investigación realizada por el Laboratorio de Medios de la UDLA que fue publicada en noviembre de 2008 en el libro “De Angostura a las Computadora de Uribe: prensa escrita y crisis de marzo” donde se analizaron los medios de prensa escrita ecuatorianos y colombianos. La universidad Javeriana de Colombia fue quien realizó la investigación en dicho país.

<sup>70</sup> Para la elaboración de este cuadro se tomaron datos del libro de Checa, Fernando, *De Angostura a las computadoras de Uribe: prensa escrita y crisis de marzo*, Quito, Edt. Abya Yala, 2008. p. 54.

parte de la prensa escrita, esto se da porque Ecuador se sintió agredido. En Colombia es visible que los géneros de opinión tuvieron un despliegue significativo con un 40% de la muestra total, lo que evidencia una marcada intención de los diarios en orientar a la opinión pública la internacionalización del conflicto con las FARC.

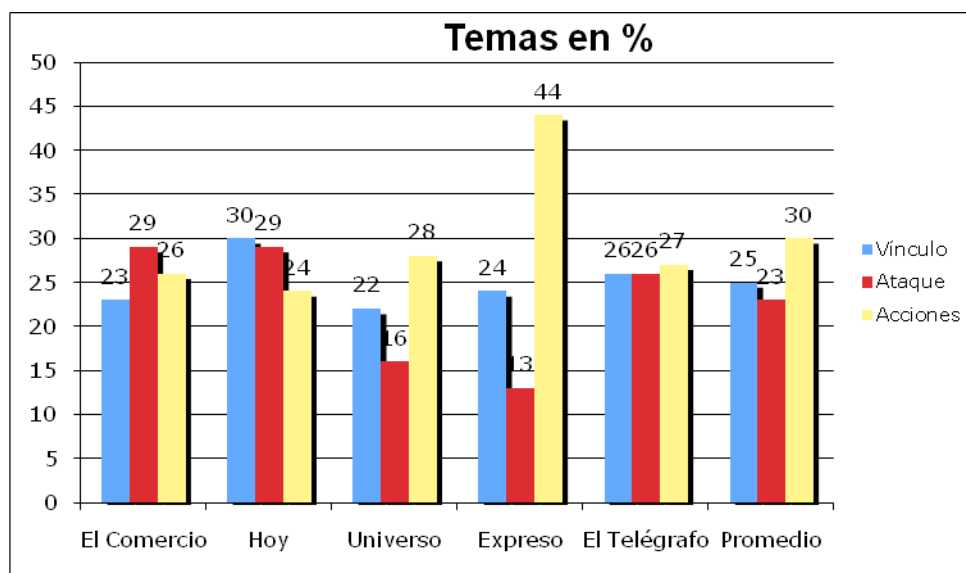
El despliegue general que tuvieron los acontecimientos de marzo de 2008 en la prensa escrita de ambos países generó que la información esté en primeras páginas y secciones editoriales, además de secciones especiales generadas para el tratamiento de la crisis con titulares en ubicaciones privilegiadas.

#### *3.4.3.1. Contenidos y tratamiento*

En la información ecuatoriana se pueden destacar tres de los temas más recurrentes en el período de análisis:

- *Ataque colombiano al campamento de las FARC*: lo concerniente a los hechos iniciales que originaron el conflicto.
- *“Vínculos” Ecuador- Venezuela-FARC*: los supuestos vínculos de los dos gobiernos con las FARC, incluye temas relacionados con las computadoras atribuidas a Reyes.
- *Acciones diplomáticas OEA- Grupo de Río*: los viajes de Correa, la gestión diplomática, la reunión del Grupo de Río, de la OEA, posiciones de los países, etc.

En el gráfico a continuación detallado, se puede apreciar la importancia que da cada diario ecuatoriano dio a los temas destacados:



**Gráfico 9- Temas de los diarios ecuatorianos en porcentajes<sup>71</sup>**

Como se puede apreciar, el tema de los supuestos vínculos del gobierno ecuatoriano con las FARC fue uno de los asuntos más tratados por la agenda de los diarios. Las fuentes son las computadoras supuestamente encontradas en el campamento bombardeado, la cual como se analizará más adelante fue una importante estrategia del gobierno colombiano para las agendas informativas.

En el caso de Colombia, se analizan algunos titulares destacados para observar los temas y las tendencias más marcadas por los medios de este país. Cabe resaltar que el titular es un elemento fundamental de cualquier pieza periodística, al que los medios ponen especial atención ya que es un gancho a la lectura y juega un rol ideológico importante.

En los distintos diarios colombianos se habló con tono triunfalista del ataque al campamento de las FARC, por ejemplo: “Gran victoria en la batalla contra las FARC”, “Mayor golpe a las FARC en 60 años de historia”

El tema de los vínculos del Gobierno Ecuatoriano con las FARC también copó los titulares de los diarios colombianos: El 3 de marzo de 2008 El Tiempo titulaba “Computadoras de Raúl Reyes revelan acuerdos con Ecuador”. El Colombiano tuvo

<sup>71</sup>Fernando, Checa. *De Angostura a las computadoras de Uribe: prensa escrita y crisis de marzo*, Quito, Edt. Abya Yala, 2008. P. 54.



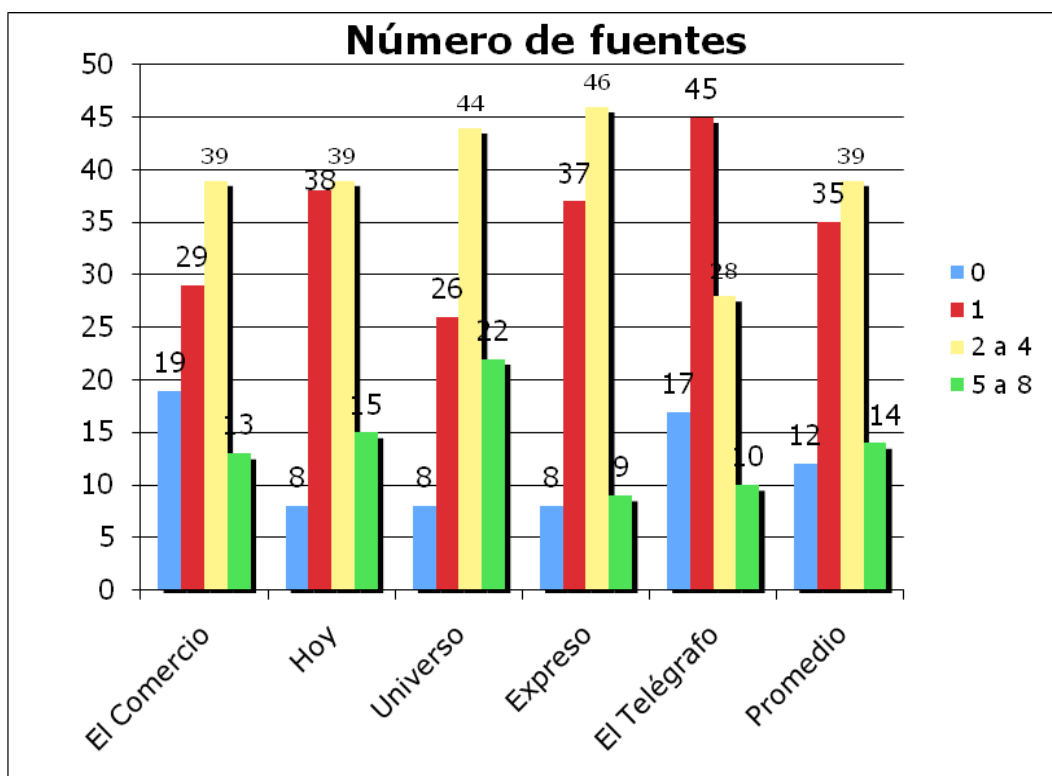
titulares como “Papeles de Reyes enredan a Correa”, “Los correos, clave en relaciones”, “INTERPOL dará garantías sobre equipos de Reyes”. Estos señalamientos se dieron en los diferentes medios que se basaron en declaraciones oficiales del gobierno colombiano, que dieron como resultado un aumento en la tensión entre los dos países.

Los diarios insistieron con optimismo en que se había puesto fin a la más grave crisis con Ecuador, Venezuela y Nicaragua. “Final Feliz” dijo El Tiempo, después del abrazo entre los mandatarios en la cumbre de Santo Domingo e insistieron en la creciente popularidad del presidente Uribe por su participación frente a las demás naciones.

Titulares con un marcado tono de patriotismo también se destacan dentro de este periodo: “La estratégica defensa del presidente en Santo Domingo”. “Colombia a la ofensiva internacional”. Se habló en varios medios sobre un clima favorable para Colombia, El País tituló “Triunfo en el Consejo permanente de la OEA”, El Heraldo tituló “Uribe se defendió con todo”, “Colombia salió bien librada en la OEA”.

#### *3.4.3.2. Fuentes*

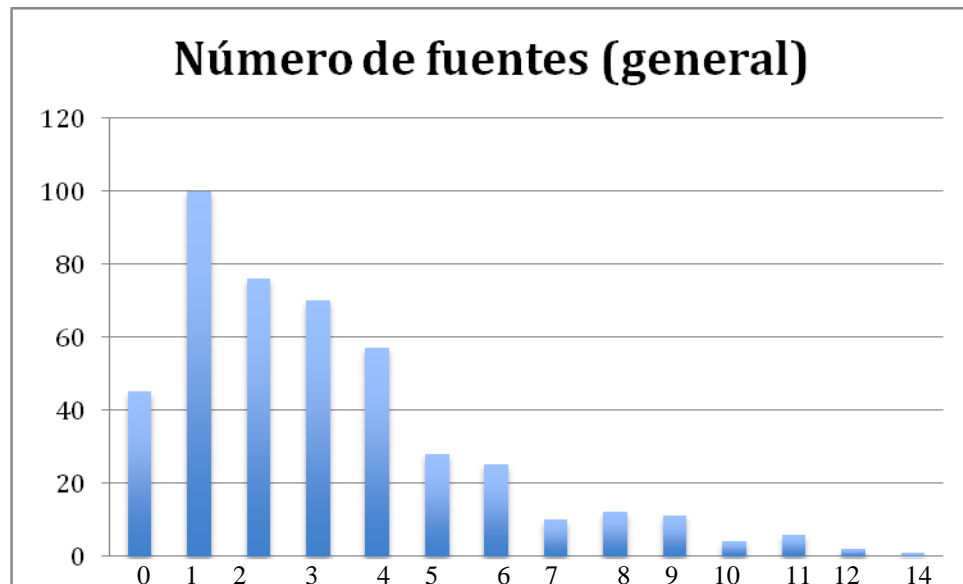
Dentro de la información analizada, es importante aclarar las fuentes utilizadas en las piezas periodísticas. Esta crisis tuvo características similares en la prensa de los dos países: los medios no tuvieron acceso a fuentes documentales y hubo una fuerte competencia de informar debido a la inmediatez de los hechos. Por estas razones los periodistas optaron por entrevistas con personajes visibles como funcionarios de los gobiernos de sus respectivos países o el periodista como testigo de los hechos con base en fuentes referenciales.



**Gráfico 10- Número de fuentes en %, solo información Ecuador<sup>72</sup>**

En el caso de los diarios ecuatorianos, el 35% de las notas fueron elaboradas a partir de una sola fuente, otras, no tenían fuente alguna, esto significa que se elaboraron a través de fuentes referenciales; y en otras se utilizaron dos o más. Esto último no necesariamente implica un equilibrio, ya que algunas son de dudosa credibilidad.

<sup>72</sup> Ibíd, p. 61



**Gráfico 11- Número de fuentes general Colombia<sup>73</sup>**

En el caso de la prensa colombiana 10% de las piezas periodísticas se mantienen de manera significativa en el cerofuentismo y el 21% tienen una sola fuente de información. La imposibilidad de acceso a fuentes de calidad, hizo que buena parte de la información esté basada en una versión específica. Solo la tercera parte de las notas periodísticas cumplen con un estándar más alto de calidad en cuanto a fuentes se refiere.

En la prensa de los dos países existe una clara falta de contrastación de fuentes, es decir, hay carencia de verificación de la información y de la obtención de otros puntos de vista que contrasten y den equilibrio de perspectivas a la información. Esto genera que la información tenga grados de favorabilidad y un clima de opinión no necesariamente basado en la realidad o verdad de un suceso.

<sup>73</sup> Ibíd, p.170

#### 3.4.3.3. Tendencia

Debido a que la información fue tratada con urgencia, con limitado acceso a documentación y que contó con pocas fuentes de calidad provocó que las piezas noticiosas tomen un punto de vista y esto sectorizó la información desde percepciones, atribuciones y supuestos que motivaron al medio a tomar partido.

En el caso de la prensa escrita de Ecuador, después de hacer un balance de todos los elementos que conforman las piezas periodísticas analizadas, se puede apreciar que la información tiene una tendencia favorable hacia Ecuador, sin embargo se destaca un importante porcentaje de notas con tendencia favorable hacia Colombia:

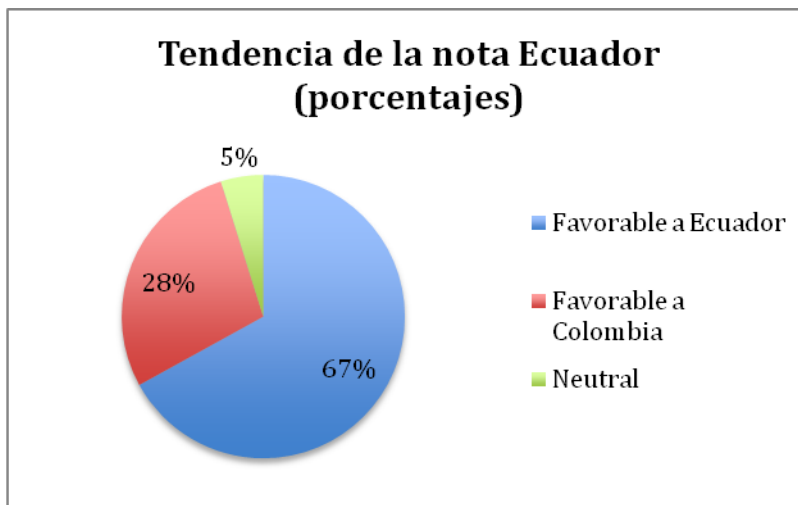
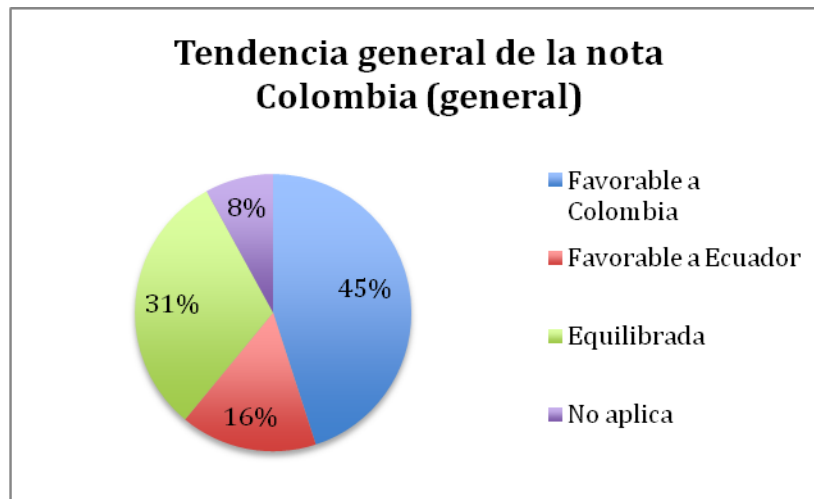


Gráfico 12- Tendencia general de la nota Ecuador en porcentajes<sup>74</sup>

<sup>74</sup> Gráfico elaborado a partir del libro de Fernando, Checa. *De Angostura a las computadoras de Uribe: prensa escrita y crisis de marzo*, Quito, Edt. Abya Yala, 2008. p. 59.

Así mismo, la prensa colombiana tiene una tendencia de notas favorables a Colombia:



**Gráfico 13- Tendencia de la nota Colombia en porcentajes<sup>75</sup>**

En el gráfico se puede apreciar que el porcentaje de notas favorables a Ecuador que es el 16% es menor comparado con el porcentaje de notas favorables a Colombia publicadas en la prensa ecuatoriana con un 28%. Esto significa que la posición colombiana fue favorecida en los medios de comunicación de ese país.

A manera de conclusión, en los medios locales ecuatorianos y colombianos mediante un análisis de contenido realizado se puede observar que la crisis ha tenido un grado de aparición importante volviéndose tema de agenda en los medios, dándole un grado de relevancia alto.

Los diarios analizados de ambos países tuvieron una gran cantidad de información emitida en el período analizado. De los contenidos predominantes el que mayor grado de atención dio los medios fue el de los supuestos vínculos entre el gobierno ecuatoriano y las FARC con un número de 150 notas. Las fuentes y las pruebas de esa supuesta relación son las computadoras atribuidas a Reyes. Esto denota que las fuentes utilizadas no dan

---

<sup>75</sup> Fernando, Checa., *De Angostura a las computadoras de Uribe: prensa escrita y crisis de marzo*, Quito, Edt. Abya Yala, 2008. p. 174.

perspectivas y contrastes a la información y en general en la mayoría de las piezas periodísticas se repite la carencia de fuentes y contrastes.

Los medios de cada país tuvieron tendencias favorables a la posición de sus respectivos gobiernos en cuanto a defender sus propósitos “la violación a la soberanía nacional” en el caso de Ecuador, y la “lucha contra el terrorismo” en el caso de Colombia. En la mayoría de los casos se ha demostrado que los medios han tomado posturas políticas favorables o desfavorables a sus naciones, lo cual hace que se pierda la objetividad del periodismo.

### **3.5 Repercusión de la crisis en la opinión pública del Ecuador**

#### **3.5.1. La opinión pública y el papel de los medios**

Cuando se habla de opinión pública se hace referencia a un concepto multidisciplinar en cuya formación participan varias condiciones. Existe una gran amplitud del concepto de este fenómeno. Para comprender mejor el término desde el ámbito de la comunicación, a continuación se enuncian varios enfoques de la misma:

Según Habermas, el estudio de la opinión pública parte desde las bases en la medida que estas adoptan una actitud crítica frente al poder político; ya que esta compuesta por individuos racionales donde la publicidad burguesa afecta al conjunto de ciudadanos menos ilustrados. Esto quiere decir que mientras menos educación tenga la población será más fácil influir en ella y podrá ser manipulada.<sup>76</sup>

Otra diferenciación del término se da entre opinión pública como la suma de opiniones individuales y la opinión pública como proceso social donde aumenta la complejidad de su estudio, debido a una gran cantidad de condiciones de diversa índole.

---

<sup>76</sup> Jürgen, Habermas. *Historia crítica de la opinión pública: la transformación estructural de la vida pública*, España, Ed. Gustavo Gili, 2004. p.125

Para López García, la opinión pública se forma a partir de opiniones individuales, éstas desde el principio están medidas por una serie de factores de índole social de tal forma que la misma acaba siendo un proceso colectivo con entidad propia, creado a partir de la interacción de una serie de actores individuales que se influyen mutuamente a lo largo de un proceso determinado.<sup>77</sup>

De la misma manera Sam Black afirma sobre la opinión pública: “Es el resultado colectivo de la opinión individual ahora uniforme, ahora conflictiva de los hombres y las mujeres que constituyen la sociedad o cualquier grupo social”<sup>78</sup>

Más allá de la posición que se adopte, en una sociedad democratizada lo que claramente define a la opinión pública es la influencia que tienen los medios masivos de comunicación en su formación. Los medios se convierten en intermediarios entre los líderes y el público y son los encargados de establecer los parámetros del debate colectivo.

Los medios de comunicación son los que transmiten las opiniones de las élites al público, estos interactúan con miembros del público y marcan opiniones socialmente relevantes y sobre todo las opiniones provistas de contenidos positivos o negativos. “Los medios crean una pseudorrealidad que aleja al público del auténtico debate, circunscribiéndolo exclusivamente a terrenos acotado por los medios”... ..”los medios son, ante todo, un instrumento a través del cual podremos observar, moldear o influir en la opinión pública.”<sup>79</sup>

Los modelos que explican la eficacia de la opinión pública son variados, y la mayoría argumenta que se trata de un proceso colectivo, por más que sea importante la manera en

---

<sup>77</sup> Guillermo, Lopez Gracia. *Comunicación electoral y formación de la opinión pública*, España, Universidad de Valencia, 2004. p. 21 y 22.

<sup>78</sup> Black, Sam, *ABC de las Relaciones Públicas*, Barcelona, ed. Gestión 2000, 1996. p. 58.

<sup>79</sup> Guillermo, Lopez, Gracia. *Comunicación electoral y formación de la opinión pública*, España, Universidad de Valencia, 2004. p. 21 y 22.

cómo se forman las opiniones individuales. En todos los casos, lo que se debe tener en cuenta son los actores que interactúan.

En general los individuos tienen la tendencia de estar influenciados o dar importancia a la opinión de los demás, particularmente de aquellos que respetan. A estos individuos se los considera líderes de opinión y se los puede clasificar en dos categorías:

- a) Los que son líderes formales, en virtud de su rango o posición. Pueden ser miembros del parlamento, editores, maestros.
- b) Líderes de opinión informal que en virtud de su carisma, personalidad o antecedentes, ejercen una gran influencia en sus iguales.

El problema que se puede generar es que los líderes de opinión manipulen al público con fines propios. Según Kimball Young <sup>80</sup>:

- Los líderes pueden ser los primeros en plantear o definir una cuestión.
- Tienen especial importancia porque verbalizan y cristalizan los sentimientos vagos- pero no por ello menos intensos- de las masas.
- Pueden manipular – y a menudo lo hacen- los anhelos de las masas a favor de sus propios fines; en nuestra sociedad, esto constituye una de las más graves amenazas a la democracia.

### **3.5.2. La influencia en la crisis por los medios escritos ecuatorianos**

Una vez enmarcada la importancia de los medios de comunicación en la construcción de la opinión pública, se hará un análisis de piezas de opinión de tres diarios de circulación nacional del Ecuador: El Comercio, El Universo y El Hoy para entender el manejo e intención de los medios de comunicación sobre la opinión pública ecuatoriana.

---

<sup>80</sup> Ibíd, p. 136.



Se seleccionaron a estos diarios por la factibilidad de acceso a la información a través del Internet y se obtuvo una muestra de información de 31 artículos de opinión del mes de marzo de 2008 para realizar una lectura crítica del contenido de cada pieza, enunciados claves, unidades discursivas y rasgos constantes para así establecer la intencionalidad de estos sobre la opinión pública.<sup>81</sup>

Se debe tomar en cuenta que la construcción del imaginario colectivo está determinada en gran medida por el proceder del discurso mediático en las mentes de los lectores. Este accionar pasa por una serie de estrategias discursivas que determinan la relación del usuario con diferentes códigos como la ubicación de páginas, tamaño, acompañamiento de fotos, manejo de fuentes, entrevistas y otras.

	<b>El Comercio, El Hoy y El Universo</b>
Número de artículos extraídos	<b>31</b>
Marcados ideológicamente	<b>24</b>
Imagen favorable de Ecuador	<b>13</b>
Imagen desfavorable de Ecuador	<b>16</b>
No marcados ideológicamente	<b>2</b>

**Cuadro 2- Artículos de opinión y tendencia ideológica**  
**Elaboración: la autora**

Como se puede apreciar en el cuadro, la mayoría del extracto editorial está marcado ideológicamente. En las piezas de opinión analizadas, se resalta el respeto hacia la soberanía del Ecuador y una constante apelación porque se enmiende lo actuado por Colombia, además de destacar la ágil actuación del presidente Correa; esto les da a los artículos una tendencia favorable hacia Ecuador.

<sup>81</sup> Ver anexo 1. Clipping de medios.

Sin embargo, el balance final que hacen los editoriales, sumado a las interpretaciones selectivas de la realidad, intenta establecer una complicidad con el lector apelando a la emotividad y generación de consensos. Además, el tema de las acusaciones del presidente Uribe sobre los vínculos del gobierno ecuatoriano con las FARC causa que el lector tome este asunto como el más relevante de la crisis. Esto genera un resultado desfavorable hacia la imagen del Ecuador.

Así mismo, los titulares de los editoriales llevan cargas semánticas que exageran el subsiguiente contenido, alarmando al lector. Esto genera que el público amplíe su imaginario a partir de un condicionamiento que posteriormente será llevado al nivel cotidiano desde una sola perspectiva del problema.

### **3.5.3. Sondeos de opinión**

Actualmente las encuestas se han convertido en un elemento clave para medir la opinión de la ciudadanía. Según el contexto, determinadas encuestas pueden servir de argumento para ayudar unas ideas u otras. Los medios de comunicación se encargan de situar los sondeos de opinión en primera línea de interés informativo. Esto da importancia a la opinión del público, sin embargo, puede generar que los resultados de los estudios estadísticos se sinteticen de forma tendenciosa, entregando solo resultados y no detalles de la muestra o de la metodología.

Durante la crisis entre Ecuador y Colombia tras el bombardeo de Angostura, se generaron algunos sondeos de opinión que reflejan el pensar de los ciudadanos frente a aquella situación.

Frente al irrespeto de la soberanía del Ecuador por parte de Colombia dos firmas asociadas, Cedatos Gallup Internacional del Ecuador y el Centro Nacional de Consultoría CNC, de Colombia, efectuaron encuestas nacionales durante el día lunes 3 de marzo de 2008, con similares preguntas.

*Resultados de la encuesta*<sup>82</sup>:

**1.- Usted aprueba o desaprueba la acción del gobierno colombiano para dar de baja al jefe guerrillero Raúl Reyes?**

	<b>Ecuador</b>	<b>Colombia</b>
Aprueba	31%	83%
Desaprueba	69%	17%
N/S NR	0%	0%

La encuesta binacional consultó si aprobaba o desaprobaba la acción del gobierno colombiano para dar de baja al jefe guerrillero Raúl Reyes. En Ecuador, el 31% aprobó esta acción y el 69% la desaprobó. En Colombia, el 83% aprobó la baja que dio el gobierno de Colombia al guerrillero y el 17% la desaprobó.

**2.- ¿Aprueba o desaprueba la reacción del gobierno venezolano frente a la acción del gobierno colombiano?**

	<b>Ecuador</b>	<b>Colombia</b>
Aprueba	48%	6%
Desapruba	51%	94%
N/S N/R	1%	0%

Las dos encuestas consultaron en Ecuador y Colombia sobre la reacción del gobierno venezolano frente a la acción del gobierno colombiano en territorio ecuatoriano. Los

---

<sup>82</sup> CEDATOS / GALLUP International [www.cedatos.com.ec](http://www.cedatos.com.ec) Marzo 3 2008 Internet. Fecha de acceso: 28 de junio de 2010.

ecuatorianos en un 48% aprobaron la reacción del presidente Chávez, un 51% la desaprobó y un 1% no respondió. En Colombia, el 6% aprobó la reacción del presidente Chávez y un 94% la desaprobó.

**3.- ¿Aprueba o desaprueba la reacción del gobierno ecuatoriano frente a la acción del gobierno colombiano?**

	<b>Ecuador</b>	<b>Colombia</b>
Aprueba	80%	17%
Desaprueba	17%	83%

Los resultados demuestran la aprobación de un 80% de los ecuatorianos a la reacción que tuvo el gobierno y el presidente Correa frente a la acción del gobierno colombiano; un 17% desaprobó y un 3% no precisó respuesta. Ante igual pregunta realizada por el CNC en Colombia, el 17% de los colombianos aprobó la reacción del gobierno ecuatoriano, en tanto que el 83% la desaprobó.

**4.- ¿Aprueba o desaprueba la ruptura de relaciones diplomáticas entre Ecuador y Colombia?**

	<b>Ecuador</b>	<b>Colombia</b>
Aprueba	46%	23%
Desaprueba	50%	77%
N/S N/R	4%	0%

Respecto de la ruptura de relaciones entre Colombia y Ecuador, el 46% de ecuatorianos se manifestó de acuerdo con tal decisión, el 50% estuvo en desacuerdo y un 4% no opinó. En Colombia, solamente el 23% se manifestó de acuerdo con esta ruptura de relaciones, el 77% manifestó desacuerdo.

Así mismo, la revista Vanguardia de Ecuador e Informe Confidencial<sup>83</sup> presentaron una investigación que estudió las consecuencias internas que dejó la incursión colombiana a territorio ecuatoriano, y sus efectos en la opinión pública:

**¿Es verdad que el gobierno del Ecuador tiene nexos con las FARC?**

	Quito	Guayaquil
Es verdad	41%	19%
No es verdad	52%	70%

A pesar de una importante diferencia entre Quito y Guayaquil, la mayoría de la población consideró que no existe conexión entre el gobierno de Correa y las FARC, pese a las vinculaciones que han sugerido los medios. Sin embargo, estima que aún es esencial una aclaración.

**¿Usted cree que las FARC son guerrilleros o terroristas?**

	Quito	Guayaquil
Guerrilleros	56%	46%
Terroristas	39%	52%

El informe muestra que la ciudadanía no tiene una posición definida frente al grupo irregular de las FARC. Mientras en Quito es considerado un movimiento guerrillero, en Guayaquil es percibido como un ente terrorista. En ambas ciudades hay una posición dividida frente al tema.

---

<sup>83</sup> Los datos presentados fueron tomados de: Sondeomanía. *Revista Vanguardia*, 130, (Del 25 al 31 de marzo de 2008), Ecuador, 2008. p. 66.

Muestra: 400 casos en cada ciudad. Ciudades Quito y Guayaquil. Universo: población urbana mayor de 18 años. Método de muestreo: polietapico estratificado random route. Confiabilidad: 95%

En cuanto a sondeos con respecto a la credibilidad del presidente Correa podemos observar los resultados de la encuesta realizada por Revista Vanguardia 8 de marzo de 2008<sup>84</sup>:

	Le cree	No le cree
Quito	68	30
Guayaquil	49	47

**Cuadro 3: Credibilidad del presidente Rafael Correa<sup>85</sup>**

Como se puede apreciar, el mandatario ecuatoriano Rafael Correa durante los primeros días de la crisis diplomática tuvo una credibilidad del 68% en la ciudad de Quito y un 49% en la ciudad de Guayaquil. El impasse diplomático entre Ecuador y Colombia les significó a los presidentes de estas naciones un repunte en las encuestas sobre su aceptación en la población de los dos países. La aceptación de la gestión del mandatario Correa subió al 68% en marzo de 2008, después de registrar una tendencia a la baja de 64% en noviembre del 2007 y hasta el 54% en febrero del 2008 (un mes antes del ataque), según Cedatos Gallup International. Mientras que, entre marzo y abril de 2008 el presidente Uribe alcanzó una aceptación del 84% (seis puntos más de lo que tenía a inicios del 2008), la más alta de la región seguida por Correa con el 62%, de acuerdo a la consultora mexicana Mitofsky. El analista político y catedrático de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Simón Pachano, manifiesta que el rompimiento de relaciones fue una medida poco acertada por parte del Gobierno ecuatoriano, pero que le dio “resultados bastante buenos”, apareciendo como el “defensor de la soberanía nacional”<sup>86</sup>.

---

<sup>84</sup> Ibíd

<sup>85</sup> Ibíd

<sup>86</sup> Presidentes con más aceptación tras Angostura. Internet.  
<http://www.eluniverso.com/2009/03/02/1/1355/D0A8AAFE01A34E8A920156C3A0921AB7.html>. Fecha de acceso: junio 2010.

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE CASO DEL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS: CONFLICTO ECUADOR - COLOMBIA**

### **4.1. Metodología**

Para el presente análisis, fue necesario aplicar como herramienta de investigación la técnica de entrevistas a profundidad para la obtención de datos e información y así tener resultados concordantes con el tema analizado.

Las entrevistas a profundidad implican hacer preguntas, escuchar y registrar las respuestas y posteriormente hacer otras preguntas que aclaren o amplíen un tema particular. Las entrevistas a profundidad tienen la finalidad de conocer la opinión que tienen los entrevistados acerca de un tema particular, su terminología y sus juicios.

Las entrevistas fueron realizadas a actores claves del Ecuador<sup>87</sup>, en relación a la crisis suscitada entre Ecuador y Colombia. En este marco, se procedió a conocer la percepción de tres periodistas ecuatorianos de diferentes medios y la percepción de un funcionario del Gobierno ecuatoriano, en este caso la ex canciller de la República del Ecuador. El objetivo del sondeo fue determinar y comparar las percepciones de los entrevistados frente al manejo de la comunicación durante la crisis de marzo de 2008.

Las preguntas fueron abiertas y los entrevistados expresaron sus percepciones con sus propias palabras.<sup>88</sup> Se trabajó con un conjunto de preguntas predeterminadas de los temas a tratar. Esta guía sirvió como una lista de verificación durante la entrevista y aseguró que se obtenga la misma información a partir de los entrevistados.

---

<sup>87</sup> Las entrevistas fueron realizadas durante el mes de junio de 2010.

<sup>88</sup> Ver anexo 2. Cuestionario.

## 4.2. Los entrevistados

### **Miguel Rivadeneira:**



Es director de Noticias de la Agencia Ecuadoradio (Radio Quito y Radio Platinum 90.9 FM), desde 1995. Ha sido reportero de política, editor político, coordinador de información y editor jefe del diario El Comercio de Quito. Dirige Controversia, un programa de opinión en Ecuaradio y Radio Quito.

### **Rodolfo Muñoz:**



Es licenciado en Comunicación por la Universidad Central y tiene una maestría de la FLACSO. Además, ha sido corresponsal para NBC, Univisión y actualmente de CNN. Es productor y conductor del programa La Caja de Pandora.

### **Arturo Torres:**



Se licenció en Comunicación en la Universidad Central y luego obtuvo un diplomado en la Universidad de Loja. Posteriormente se especializó en investigación periodística en City University, Londres. Ha dictado talleres de investigación en varias universidades. Ha sido reportero en diario El Universo y el semanario Tiempos del Mundo. En abril de 2004 ganó, junto a tres periodistas de la sección judicial, el primer premio por la mejor



investigación periodística en un caso de corrupción en Latinoamérica. El Juego del Camaleón fue su primer libro publicado en 2009. Actualmente es coordinador de información en diario El Comercio.



**María Isabel Salvador:**

Realizó sus estudios superiores en la Facultad de Derecho, Pontificia Universidad Católica (1980 – 1984); Ecole de Langue et de Civilisation Françaises, Université de Genève – Ginebra, Suiza (1985 – 1988); y en Colegio Mayor de Educación Continua, Universidad San Francisco de Quito, Ecuador (1998 – 1999).

Además se desempeñó como Presidenta y Tesorera del Fondo Mixto de Promoción Turística del Ecuador; Presidente de IATA Ecuador BSP Panel; Directora por el sector Transporte Aéreo, Miembro del Consejo Consultivo y Vicepresidenta de CAPTUR, Cámara Provincial de Turismo de Pichincha; Directora ante FIASEET Federación de Ejecutivas de Empresas Turísticas y Presidenta ASEET, Asociación de Ejecutivas de Empresas Turísticas; y Miembro del Directorio de CCIFEC, Chambre Franco-Equatorienne de l'Industrie et du Commerce, Ministra de Turismo en el Gobierno Presidente Dr. Alfredo Palacio, abril 2005-2007.

Sus últimas funciones fueron como Ministra de Turismo en el Gobierno del Presidente Eco. Rafael Correa Delgado, enero a diciembre de 2007. En ese mismo año es nombrada canciller del Ecuador por un período de 2 años. Actualmente es representante del Ecuador en el Parlamento Andino.

### **4.3. Análisis manejo comunicacional de la crisis por parte del Gobierno del Ecuador**

Tanto los periodistas entrevistados como la ex canciller del Ecuador concuerdan que la situación ocurrida fue un hecho totalmente imprevisto y que tomó al Ecuador por sorpresa. No hubo nada concreto en cuanto a una estrategia de comunicación, la información emitida a los medios fue escasa y según la ex canciller, manifiesta que “la información fue dispersa incluso para el mismo gobierno”, por lo que no se pudo estructurar un plan de comunicación claramente definido y esto complicaba tener una sola línea de discurso. Ma. Isabel Salvador afirma: “Los primeros días hubo tantas urgencias que atender que fue la razón principal para la complicación del manejo de la comunicación. Se quiso estructurar un plan de comunicación, pero no fue posible”.

Inicialmente existieron algunas versiones con respecto a lo ocurrido, pero cuando se constató que hubo violación a la soberanía ecuatoriana, el gobierno expuso una tesis clara con énfasis en dicha violación de la soberanía, por lo que se articuló una política exterior agresiva.

Todos los entrevistados coinciden en que a pesar de lo sorpresiva de la situación, existió una buena reacción diplomática por parte del gobierno que permitió tener una política agresiva para posicionar el malestar causado por la violación a la soberanía y dejar claramente marcada esta posición en el ámbito internacional. Miguel Rivadeneira afirma: “Creo que hubo una mala acción, pero una buena reacción del gobierno para tratar de posicionar internacionalmente al Ecuador”. Para Rodolfo Muñoz “el presidente fue el mensaje”, considera a Correa como un presidente que lidera significativamente la opinión. Él fue el medio y el mensaje para transmitir el malestar nacional a las naciones latinoamericanas por el territorio bombardeado.

Sin embargo, existieron otros frentes y vertientes de información que complicaban aún más tener una sola línea de comunicación. Según la perspectiva del periodista Arturo Torres, el Ecuador no estaba preparado para una situación como la suscitada y, a pesar de

que se manejó una respuesta diplomática contundente, que dejó buenos resultados en la primera semana de crisis, posteriormente, algunos asuntos quedaron en blanco como los supuestos vínculos de funcionarios del gobierno ecuatoriano con las FARC que hasta la actualidad no han sido esclarecidos.

Como se puede observar, Ecuador tuvo una respuesta diplomática efectiva y rápida por parte del presidente, con una intuición muy fuerte para posicionar el tema de que hubo una violación a la soberanía. Sin embargo, desde Colombia se administró información que se filtró dentro de la OEA y en los medios de comunicación donde se exponía la imagen de que Ecuador albergaba a guerrilleros de las FARC. Al final de cuentas, Colombia quedó como un país agresor que vulneró el derecho internacional, y que engañó al presidente ecuatoriano. Pero Ecuador dejó un espacio abierto donde ciertos procesos de información no se llegaron a estructurar concretamente frente a los supuestos contactos políticos de funcionario del gobierno con las FARC.

#### **4.4. Estrategias**

Tanto como para los periodistas como para la ex canciller del Ecuador no hubo una estrategia de comunicación claramente definida para el manejo de la crisis por parte del gobierno ecuatoriano. Concuerdan que, como se mencionó en el apartado anterior, hubo una buena reacción político-diplomática donde el presidente ecuatoriano fue quien lideró los procesos de comunicación.

Para la ex canciller, más que una estrategia comunicacional, lo que se dio es que el gobierno del Ecuador fue reactivo con las declaraciones que venían de Colombia. Desde su punto de vista, el ataque estaba totalmente previsto por parte del gobierno colombiano y este sí tenía una estrategia planificada para los días posteriores. La campaña mediática generada por medios colombianos en contra del gobierno ecuatoriano vinculándolo con las FARC, cobró una dimensión muy alta y esto generó dudas que le restó credibilidad y validez a las acciones del gobierno del Ecuador.

Según su perspectiva, hay que tomar en cuenta la relación que tiene el gobierno colombiano con los medios de comunicación, donde los dueños de los grandes medios están dentro del gobierno colombiano por lo que existe toda una red y una estructura comunicacional sumamente fuerte, lo que en Ecuador no existe. Por otro lado, lo que se realizó por parte de la cancillería fue la emisión de comunicados oficiales difundidos por canales como ruedas de prensa y página web de la cancillería con un perfil limitado debido a lo delicado del tema: “Hicimos lo que pudimos”.

Para el periodista Arturo Torres, una estrategia de comunicación se arma a partir de certezas para tener un solo discurso que en este caso sería *“En el Ecuador no tenemos contacto con las FARC, repelemos a la guerrilla y no hay ningún contacto político; por lo tanto nosotros repudiamos ese tipo de acusaciones sin importar de dónde vengan”*. Esta parte del discurso no llegó a sostenerse ya que evidentemente funcionarios del gobierno declaraban sus visitas a Reyes en ocasiones anteriores. Por lo tanto, “una estrategia de comunicación nunca se pudo armar solventemente desde el gobierno ecuatoriano porque tenían demasiadas franjas abiertas, tenía puntos e información que no se podían controlar, todo esto ocasionó que la gente dude sobre las relaciones del gobierno con las FARC.”

En cuanto a la relación entre los medios de comunicación y el gobierno ecuatoriano durante la crisis, el gobierno no brindó mayor información a estos. Los medios debieron buscar por sus propias manos la información de los acontecimientos. Esto demuestra que el gobierno del Ecuador no se encontraba preparado para una situación de esta índole. Sólo a partir del incidente se prestó algunas facilidades a periodistas como la instalación de una base de comunicaciones desde Lago Agrio para informar desde el lugar del bombardeo.

Según la visión de la ex canciller, en un principio, ante una situación de ataque a la soberanía nacional, se generó una solidaridad que hace que los medios de comunicación no puedan irse en contra de eso y respalden las acciones del gobierno nacional, pero poco

a poco esto fue cambiando sobretodo en los editorialistas, volviéndose más críticos con respecto a los supuesto vínculos con las FARC.

Miguel Rivadeneira manifiesta que una cosa es la acción del presidente para posicionar el tema internacionalmente, y otra muy distinta es la estrategia nacional. Considera que en esta crisis no se manejó la comunicación como se lo hizo en el año 1995 durante el conflicto armado con Perú; donde el gobierno nacional, las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación tuvieron una muy buena armonización y trabajo en conjunto para brindar al público interno y externo la versión ecuatoriana frente a la acción peruana. Esta estrategia, no se dio en la crisis analizada.

#### **4.5. Percepción sobre el rol del presidente Correa en el manejo de comunicación durante la crisis**

Los entrevistados concuerdan que el presidente Rafael Correa es indudablemente un buen comunicador y un líder de opinión. Tanto en asuntos internos como en externos es muy ágil. Sin duda el acierto en el manejo de la comunicación en esta ocasión, fue la agilidad del presidente Correa para mostrarse como un defensor de los intereses del país y posicionar su postura frente al ataque colombiano ante los presidentes amigos y en los organismos internacionales como la OEA y el Grupo de Río.

Arturo Torres tiene su propia visión sobre el rol del presidente Correa ante esta crisis. Según su punto de vista, el gobierno ecuatoriano es muy dependiente de la figura del presidente quien es el que controla todo: maneja las áreas estratégicas del estado y toma las grandes decisiones. Esto puede ser una fortaleza por un lado y una debilidad por otro. Cuando el presidente no controla un proceso o no tiene la información completa del mismo su mensaje pierde coherencia, se nota ambigüedad y debilidad, en este caso, su figura no alcanzó para solventar un problema tan delicado como el de los supuestos

vínculos de ciertos funcionarios con las FARC; incluso no se pudo armar una campaña de información con respecto a este asunto.

Para la ex canciller, un gobierno en cualquier situación, sea de crisis o no, el presidente debe ser la última instancia de comunicación, pues previamente a su intervención deben existir otros voceros. Comparado con gobiernos pasados, antes existía un secretario general de la administración o de comunicación quien se encargaba de emitir las comunicaciones oficiales del Estado. El presidente de la república era vocero solamente en circunstancias especiales o muy importantes. Sin embargo, el estilo del presente gobierno es distinto, el presidente es quien comunica, lo cual tiene un fuerte impacto sobre la gran mayoría de la población quien se siente identificada con un presidente que le habla de frente.

#### **4.6. Los errores**

Se preguntó a los entrevistados si encontraban errores en el manejo de la comunicación por parte del gobierno ecuatoriano durante la crisis, se pudo encontrar los siguientes:

- *Incapacidad de estructurar una campaña coherente:* una línea de comunicación con un discurso claro.
- *No se nombró una sola vocería:* la mayor parte de los problemas de comunicación se generaron por la multiplicidad de voceros y sus distintas declaraciones y versiones de los hechos. Esto implica una ausencia de reuniones previas entre las áreas involucradas, que a pesar de tener una misma línea gruesa de discurso, diferían en ciertos temas y esto generaba ruido y dudas. Ausencia de un equipo de comunicación, no hubo quien lidere y organice.
- *Ausencia de una estrategia frente a una crisis de esta índole:* el gobierno no tuvo un plan de crisis previo o estrategias a utilizar en una situación como la ocurrida.

Esto deriva en armar estrategias sobre la marcha una vez desatada la crisis, ser reactivos, no preventivos.

- *Ausencia de información de primera mano:* datos inmediatos sin verificación desencadenó errores por desconocimiento de información como improvisaciones y cambio de posiciones. Al inicio de la crisis, se posicionó la tesis ecuatoriana en el mundo, pero ya habían transcurrido largas horas que en una agresión de esta índole son muy importantes.
- *Inadecuada relación entre el gobierno y los medios de comunicación:* el gobierno no buscó contacto directo con la prensa. Los medios buscaron la información de diferentes fuentes. Además, el presidente del Ecuador acusó a los medios de antipatriotas, involucrando a toda la prensa y tachándola de opositora.

#### **4.7. Lo que se debió hacer**

La visión general de los periodistas entrevistados argumenta que lo que se debió hacer para tener mejores resultados en el manejo de la crisis por parte del gobierno del Ecuador, es no permitir que fuerzas irregulares operen en el Ecuador, es decir, mantener vigiladas las fronteras u operar sistemas de inteligencia que observen este tipo de campamentos. Esto para evitar que fuerzas irregulares se asienten en territorio ecuatoriano.

Tener mayor apertura en el manejo de la información desde el gobierno hacia los medios de comunicación para contar con datos oficiales y no solamente tener que recurrir a fuentes extra oficiales o las denominadas “off de record” (fuera de micrófono).

Desde el manejo de la comunicación e imagen, Arturo Torres manifiesta que un acierto dentro de las decisiones tomadas durante la crisis fue retirar a los funcionarios del gobierno implicados en las acusaciones de mantener relaciones con las FARC. Sin embargo, un error fue no tomar acciones con dichos funcionarios e investigar más

profundamente. Otro error del gobierno fue no escuchar y procesar los mensajes que salían de los medios de comunicación más allá de que el gobierno esté a favor o en contra del medio, esto hubiese prevenido la idea de que el gobierno algo escondía.

Por parte del gobierno, la ex canciller manifiesta que si se hubiese contado con la Secretaría General de Comunicación del Estado como líder organizador para la creación de un plan de comunicación, se hubiese mantenido una misma línea de discurso y un vocero oficial para dar la información al público y a los medios, lo cual hubiese dado mejores resultados en el balance final del manejo de la comunicación.

Sin embargo, para la ex canciller, el elemento que más complicó la situación entre Ecuador y Colombia fue la llamada “diplomacia del micrófono”, donde los presidentes de ambas naciones manifestaban a los medios de sus respectivos países declaraciones que fomentaban un ambiente tenso, donde frecuentemente los presidentes respondían a las declaraciones emitidas por su par. Esto desembocó en que Jimmy Carter, ex presidente estadounidense quien se dedica en la actualidad a la mediación de conflictos internacionales, a través de la Fundación Carter, llame a ambos mandatarios y solicite que se supere el tema suspendiendo declaraciones públicas y de esta manera bajando el tono de la tensión mediática. Por lo tanto, se debió evitar el forcejeo de ambos mandatarios a través de declaraciones públicas.

#### **4.8. Lo que se debe hacer**

Las estrategias comunicacionales que debería implementar el gobierno ecuatoriano hasta que el conflicto se resuelva y se restablezcan las relaciones diplomáticas, se resumen en las siguientes:

- Dar espacio a la diplomacia para el manejo de la comunicación entre las naciones ya que esta área es la que maneja las relaciones internacionales.



- Tener un plan de comunicación de crisis previo con acciones específicas que se deben implementar en caso de cualquier tipo de crisis, más aún, después de esta experiencia.
- Designar un solo vocero que sea el comunicador oficial en el manejo de la información del caso de Ecuador y Colombia para evitar la multiplicidad de mensajes, indistintamente de si es el presidente, el canciller o un funcionario de Seguridad Nacional.
- Manejar un discurso único, claro y coherente que tenga soporte en hechos y no en declaraciones.
- Los mandatarios de ambas naciones deben evitar hacer declaraciones del tema de una manera agresiva, al contrario, para lograr un restablecimiento de la relaciones diplomáticas se debe manejar un tono optimista y Colombia debe estar dispuesta a entregar la información y pruebas de las declaraciones emitidas durante la crisis.
- Hacer énfasis en el respeto de las normas del derecho internacional.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

- La prensa escrita de Ecuador y Colombia mostró un importante despliegue de piezas informativas y piezas editoriales durante la crisis, con un alto nivel de relevancia dentro de la agenda informativa durante el mes de marzo de 2008.
- En cuanto a la relación con las fuentes, en la prensa escrita de ambos países sobresale el “unifuentismo” y la falta de contrastación de fuentes, lo que ha puesto en evidencia un periodismo con bajos estándares de calidad. Prevaleció el uso de fuentes oficiales y no la indagación más profunda de la información.
- Los medios de cada país tuvieron tendencias favorables a la posición de sus respectivos gobiernos en cuanto a defender sus propósitos “la violación a la soberanía nacional” en el caso de Ecuador, y la “lucha contra el terrorismo” en el caso de Colombia, sin embargo, en la mayoría de los casos se ha demostrado que los medios han tomado posturas políticas favorables o desfavorables a sus naciones, lo cual hace que se pierda la objetividad del periodismo.
- En un extracto de piezas editoriales de diarios ecuatorianos se puede apreciar que casi en su totalidad estos están marcados ideológicamente. El balance final que hacen los editoriales, sumado a las interpretaciones selectivas de la realidad, intenta establecer una complicidad con el lector apelando a la emotividad y generación de consensos. Así mismo, los titulares de los editoriales llevan cargas semánticas que exageran el subsiguiente contenido, alarmando al lector. Esto genera que el público amplíe su imaginario a partir de un condicionamiento que

posteriormente será llevado al nivel cotidiano desde una sola perspectiva del problema.

- En cuanto al manejo comunicacional por parte del gobierno ecuatoriano durante la crisis analizada, se puede concluir que la situación fue totalmente sorpresiva, y que el gobierno del Ecuador no tuvo un plan de comunicación de crisis definido, lo cual es negativo. Las acciones y estrategias utilizadas se fueron dando sobre la marcha como reacción a los acontecimientos.
- La información fue escasa y dispersa, por lo cual no se manejó una sola línea de discurso y no se designó a un vocero oficial para manejar el tema, lo cual dio como resultado múltiples vocerías con diferentes versiones y mensajes, no necesariamente incoherentes, pero sí se generó un nivel de confusión, desconfianza y dudas en los públicos. No existe una buena relación entre el gobierno ecuatoriano y los medios de comunicación, estos debieron buscar datos en otras fuentes y no recibieron mayor información por parte del gobierno.
- Existió una buena reacción diplomática por parte del gobierno que permitió tener una política agresiva para posicionar el malestar causado por la violación a la soberanía y dejar claramente marcada esta postura en el ámbito internacional.

## **5.2. Recomendaciones**

- Para situaciones de crisis se debe contar con un plan de comunicación de crisis técnicamente realizado a través de un manual de crisis que contenga lineamientos generales y específico para su práctica. El mismo debe ser reajustado en función de la realidad de la crisis que se presenta. El personal de comunicación debe estar entrenado para poner en marcha este plan y tener la

capacidad de responder ante determinadas situaciones de manera ágil, eficiente y profesional.

- Nombrar un comité de crisis en el cual participen representantes de las instituciones involucradas en la crisis. Esto ayudará coordinar las acciones y los esfuerzos en una sola dirección. Una de las funciones del comité debe ser la designación del o de los voceros oficiales, esto con el propósito de unificar los mensajes y ser referente para los medios de comunicación.
- En este caso específico, se recomienda establecer puentes entre el gobierno y los medios de comunicación para generar sinergias que permitan definir una agenda informativa conjunta.
- Para evitar el acceso a fuentes secundarias de información por parte de los medios el gobierno deberá propiciar información ágil y oportuna, lo que implicará evitar ser caja de resonancia de la prensa internacional.
- El gobierno ecuatoriano en una situación como la ocurrida, debe manejar estudios de investigación cuanti - cualitativos sobre la recepción de audiencias en relación con el tema de la crisis, para conocer la opinión de la ciudadanía y orientar las estrategias comunicacionales necesarias.
- Al periodismo le corresponde registrar los acontecimientos tal como se producen y, en espacios claramente definidos, analizarlos y opinar sobre ellos. Le corresponde buscar la verdad con equilibrio, acercarse a la realidad, comprobarla, contrastarla y contarla, evitando el unifuentismo. Profundizar, contextualizar, relacionar el presente con el pasado, proyectar escenarios futuros sobre datos verificables, fuentes confiables, cruce de versiones, análisis de documentos y puntos de vista. No quedarse solamente en el relato de los hechos coyunturales sino ir más allá investigar e indagar, con responsabilidad y sin autocensuras de los por qué y los cómo de los hechos.

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos Consultados:

Adler B. Ronald, Elmhurst Marquardt Jeanne, *Comunicación Organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones*, México D.F.: Ed. Mc Graw Hill, 2005.

Andrade, Horacio, *Comunicación Organizacional Interna: procesos, disciplina y técnica*, España: Netbiblo, 2005.

Barquero Cabrero, José Daniel, *Comunicación y Relaciones Públicas*, España: Edt. Mc Graw Hill- Interamericana, 1999.

Bartoli, Annie, *Comunicación y organización*, Barcelona: Ed. Paidós, 1992.

Black, Sam, *Casos de Relaciones Públicas Internacionales*, Barcelona: Gestión, 2000.

Checa, Fernando (ed.), *De Angostura a las Computadoras de Uribe*, Laboratorio de Medios, UDLA, Abya Yala, Quito, 2008.

Chiavanato, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México: McGraw-Hill Interamericana, 2006.

Coordinador Miguel Túñez López, *Comunicación Preventiva*, España: Edt. Netbiblo, 2007.

Costa, Joan, *Comunicación Corporativa y resolución de los servicios*, La Crujía, Buenos Aires, 2000.

Del Pulgar, Luis, *Comunicación de empresas en entornos turbulentos*, Madrid: Editorial ESIC, 1999.

Esteinou, Javier (Coordinador), *Espacios de comunicación 3*, México D.F., : Universidad Iberoamericana, 1998.

González Herrero, Alfonso, *Marketing Preventivo La Comunicación de Crisis en la Empresa*, , Barcelona: Edt. Bosch, 1998.

Habermas, Jurgen, *Historia crítica de la opinión pública: la transformación estructural de la vida pública*, España: Ed. Gustavo Gili, 2004.

Harrison, Shirley, *Relaciones Públicas, una introducción*, Madrid: Edt. Thomson, 2002.

Hitt, Michael, Black, Stewart, y otros, *Administración*, México: McGraw-Hill, 2006.

Hirt, Geoffrey, Ramos, Leticia, y otros, *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*, México: McGraw-Hill Interamericana, 2004.

Koontz, H. y Weihrich, H., *Administración una perspectiva global*, 11va edición, México: Mc Grawn Hill, 1998.

Kreps, Gary L, *La Comunicación en las Organizaciones*, Estados Unidos: Ed. Addison - Wesley Iberoamericana, 1995.

Lopez, García, Guillermo, *Comunicación electoral y formación de la opinión pública*, España, Universidad de Valencia, 2004.

Maas, Margarita, *La comunicación como factor de cambio de una organización*, México D.F.: Universidad Iberoamericana, 1998.

Martín, Fernando, *Comunicación en empresas e Instituciones*, Salamanca, España: Ediciones Universidad Salamanca, 1997.

Piñuel, José, *Teoría de la Comunicación y Gestión en las Organizaciones*, Madrid: Editorial Síntesis, 1997.

Noelle Neuman, Elizabeth, *El espiral del silencio Opinión Pública: nuestra piel social*, Barcelona, ed. Paidós Ibérica, 1995.

Redding, CH., Tompkins, P. *Organizational communication – past and presenttenses*, New Jersey: Ablex Publishing corporation, 1988.

Rodríguez Mansilla, Darío. *Gestión Organizacional Elementos para su Estudio*, México: Ed. Plaza y Valdés, 1996.

Rodríguez, Verónica, *Comunicación Corporativa. Un derecho y un deber*, Santiago de Chile: Edt. RIL 2008.

Torres, Arturo, *El juego del camaleón, los secretos de Angostura*, Quito: Edt. Esqueletra, 2009.

Van Riel Cees B.M., *Comunicación corporativa*, tercera edición, Madrid – España, editorial Prentice – Hall, 2005

### **Documentos en línea:**

En línea <http://www.enferurg.com/formacion/cliente1.JPG>. Fecha de acceso: 8 de enero de 2010 “*Modelo de comunicación interna*”

En línea [http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Stakeholder\\_\(es\).png](http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Stakeholder_(es).png), Enciclopedia libre, Wikipedia, “*Stakeholders*” Fecha de acceso: 8 de enero de 2010

En línea <http://www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=3&def=403> Fecha de acceso: 9 enero 2010 “*Opinión Pública. Glosario de conceptos políticos*”

En línea [http://www.ucongreso.edu.ar/investigacion/imagen comunicacion/Bol1/personalidades.pdf](http://www.ucongreso.edu.ar/investigacion/imagen_comunicacion/Bol1/personalidades.pdf), Fecha de acceso: 15 de enero 2010

En línea <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf> Fecha de acceso: 15 enero 2010  
“Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas”

En línea [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_Colombia](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Colombia)

En línea <http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:ColEcuVen2008.png>. Enciclopedia libre, Wikipedia, “Crisis Ecuador Colombia ”Fecha de acceso: 23 de enero de 2010Fecha de acceso: 23 de enero de 2009

En línea <http://www.comunicaciondecrisis.com/artalcat/iese.pdf> Fecha de acceso: 7 de marzo 2010

En línea

<http://www.prensalatina.com.mx/Media/ConflictoSuramerica/CronologiaConflicto.html>  
Fecha de acceso: 25 de marzo 2008

En línea <http://www.colombia.com/especiales/2002/farc/historia/> Fecha de acceso: 21 abril 2010

En línea

<http://www.eluniverso.com/2009/03/02/1/1355/D0A8AAFE01A34E8A920156C3A0921AB7.html>. Fecha de acceso: 24 junio 2010.

En línea CEDATOS / GALLUP International [www.cedatos.com.ec](http://www.cedatos.com.ec) Marzo 3 2008 Fecha de acceso: 28 de junio de 2010.



### **Documentos**

Cancillería del Ecuador. Boletín de prensa No. 146 Quito, 3 de Marzo del 2008.

Huerta Montalvo, Francisco (Comisionador Coordinador), *Informe Comisión de Transparencia y Verdad Angostura*, 7 abril 2009

Revista Vanguardia 128, *La resaca que llega para durar*, Del 11 al 17 de marzo de 2008: 18.

## ANEXO 1 – CLIPPING DE MEDIOS

Se ha sacado un extracto informativo de los tres diarios con mayor porcentaje de notas publicadas en Ecuador con respecto al tema tratado: El Comercio, El Universo y el Hoy, en el mes de marzo de 2008. Las piezas periodísticas escogidas muestran los temas tratados con mayor importancia.

3 de Marzo del 2008

FUENTE	AMBITO	GENERO	DESCRIPCION
03/03/2008  Comercio	Opinión	Editorial	<p><b>Ecuador no está en guerra</b> El 1 de marzo del 2008 es una fecha que marca un antes y un después en las relaciones bilaterales ecuatoriano-colombianas. La grave, violenta y premeditada operación militar colombiana en territorio nacional, bajo la explicación de que el vecino país actuó en ‘legítima defensa’, derivó en una crisis que tiene a los dos países al borde de la ruptura de relaciones diplomáticas. La muerte de 21 personas, incluido ‘Raúl Reyes’, el segundo dirigente de las FARC, ocurrida en la zona de Angostura, es el resultado de una estrategia del Presidente de Colombia y a la que Ecuador se opuso a participar sistemáticamente. Se suma el hecho de que el presidente Correa expulsó al Embajador colombiano en Quito y retiró, de forma indefinida, al Embajador ecuatoriano en Bogotá. El gobierno de Uribe se disculpó primero y horas más tarde reaccionó divulgando parte de los documentos incautados en el campamento guerrillero, que compromete, según las autoridades colombianas, la conducta política de Gustavo Larrea, ex ministro de Gobierno y actual Ministró de Seguridad Interna y Externa. Si es así, será lamentable para Ecuador este hecho que pudiera afectar su credibilidad internacional. Por eso, los ecuatorianos esperamos que el presidente Correa, el Ministro de Defensa e Inteligencia Militar aclaren los hechos.</p> <p><a href="http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=174318&amp;id_seccion=1">http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=174318&amp;id_seccion=1</a></p>
03/03/2008  Hoy	Opinión	Opinión	<p><b>Reclamo diplomático a Colombia:</b> No existe una explicación convincente del Gobierno colombiano por la violación a la soberanía ecuatoriana con el bombardeo a un campamento transitorio e ilegal de un grupo de las FARC, y la incursión de fuerzas militares y policiales a suelo nacional contra los guerrilleros. El operativo militar se realizó en la zona de Santa Rosa, provincia de Sucumbíos, a menos de 2 kilómetros de la línea de frontera, y en él murieron “Raúl Reyes”, el segundo del alto mando guerrillero, y 16 integrantes más de las FARC.</p> <p><a href="http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=290315">http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=290315</a></p>

**EXTRACTO INFORMATIVO**  
**4 de Marzo del 2008**

FUENTE	AMBITO	GENERO	DESCRIPCION
04/03/2008  <b>Comercio</b>	Opinión	Editorial	<p><b>Nuestra situación es independiente</b> Los graves sucesos que se produjeron con motivo de la incursión de las Fuerzas Armadas colombianas al territorio nacional están causando entre varias de sus secuelas o efectos dos absolutamente desconcertante. Se trata de vincular la situación ecuatoriano-colombiana con la colombiana-venezolana y acusar al Ecuador de mantener relaciones con la FARC. El Ecuador en estos capítulos, durante los últimos meses ha sido claro y categórico. Nuestra política exterior es absolutamente autónoma, soberana y guiada por objetivos e intereses ecuatorianos. En consecuencia, mantenemos cordiales relaciones con la República Bolivariana de Venezuela, muy buenas relaciones comerciales y hemos mantenido una respetuosa distancia frente a las lamentables controversias y tensiones que se han generado entre ese país y Colombia. Sin embargo, no hay un acto que demuestre que existen coincidencias o estrategias geopolíticas.</p> <p><a href="http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=174636&amp;id_seccion=1">http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=174636&amp;id_seccion=1</a></p>

**EXTRACTO INFORMATIVO**  
**5 de Marzo del 2008**

FUENTE	AMBITO	GENERO	DESCRIPCION
05/03/2008  <b>Universo</b>	Opinión	Opinión	<p><b>Sr. Chávez, no intervenga</b> El Gobierno ecuatoriano debe rechazar esa estrategia chavista de profundizar el distanciamiento entre dos países vecinos que deben resolver sus diferencias por la vía diplomática y en paz. Lo que Ecuador pide es que Colombia reconozca su error y la garantía de que no insistirá en extender el conflicto colombiano a nuestro territorio. Lo que Chávez desea, por el contrario, es que la violencia, la desconfianza y las agresiones se propaguen. No hay que permitirse, y por eso cualquier demora en distanciarnos de la maniobra del Gobierno venezolano solo servirá para debilitar la posición ecuatoriana de rechazo a la intervención colombiana a nuestro territorio.</p> <p><a href="http://www.eluniverso.com/2008/03/05/0001/2/0/ECB6DDF2007E42969684D0488F06CE52.aspx">http://www.eluniverso.com/2008/03/05/0001/2/0/ECB6DDF2007E42969684D0488F06CE52.aspx</a></p>
05/03/2008  <b>Hoy</b>	Opinión	Editorial	<p><b>Ofensiva diplomática, no militar</b> El Ecuador se halla en una ofensiva diplomática, pero no en pie de guerra. Por ello pidió la reunión del Consejo Permanente de la OEA, ante el cual condenó ayer la violación de su territorio por parte de Colombia. Por ello también ha pedido la convocatoria a reunión de consulta de los cancilleres, la máxima instancia del organismo continental para resolver conflictos entre los Estados miembros. Y por esa misma razón, el presidente de la República realiza visitas oficiales a diversos países de la región para explicar los hechos y pedir el respectivo apoyo diplomático.</p> <p><a href="http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=290465">http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=290465</a></p>

**EXTRACTO INFORMATIVO**  
**6 de Marzo del 2008**

FUENTE	AMBITO	GENERO	DESCRIPCION
06/03/2008  <b>Comercio</b>	Opinión	Editorial	<p><b>El conflicto mirado casa adentro</b> La situación producida por la violación colombiana a la soberanía del Estado ecuatoriano y la acusación, luego del ataque, de que en el territorio nacional existen santuarios de la FARC pueden producir efectos contraproducentes en el ámbito interno del país. Por un lado existen anuncios de expresiones públicas de apoyo al Gobierno con las cuales no es posible disentir; por el contrario, como ecuatorianos se debe consolidar una sola posición de unidad nacional, ya que no existe un ciudadano que justifique acciones bélicas en nuestro territorio por parte de las fuerzas de otro Estado. Otra cosa distinta es que las manifestaciones encubran contenidos ideológicos de algunos grupos que aspiren a que el Ecuador otorgue a las FARC el estatuto de fuerza beligerante como ha hecho Venezuela; es decir, una entidad que por el Derecho Internacional es acreedora a algunos derechos y protecciones. Esto es inadmisibles en el caso de la FARC por el cautiverio a que tiene sometidos a cientos de rehenes y otras violaciones al Derecho Humanitario.  <a href="http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=175126&amp;id_seccion=1">http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=175126&amp;id_seccion=1</a></p>
06/03/2008  <b>Comercio</b>	Opinión	Editorial	<p><b>Que Correa sea él Por Carlos Vera Rodríguez</b> Lo fue al no reaccionar como Chávez dijo que lo haría en caso de que la incursión colombiana militar hubiese sido en Venezuela y no aquí. A Chávez le conviene una guerra para unir un país dividido y distraer a una población cada vez más adversa. A Uribe también, para sostener su presupuesto bélico, asegurar la aprobación del TLC con Estados Unidos y fortalecer el apoyo de un frente interno cada vez más sólido ante la incontenible impopularidad de las FARC por su ensañamiento con rehenes inocentes y la crueldad hacia Ingrid Betancourt. Al Ecuador, no. A Correa peor, porque sus relaciones con nuestros militares no son de lo mejor y la preparación de nuestras Fuerzas Armadas, descuidadas tras la firma de la paz con el Perú, tampoco. El conflicto distrae al Presidente de donde estuvo enfocado: la reorientación del inútil y lerdo aparato estatal ante las inundaciones, pero además posterga más su proyecto político, ya demasiado dilatado y sin el amplio consenso de antes en la Asamblea.  <a href="http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=175124&amp;id_seccion=1">http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=175124&amp;id_seccion=1</a></p>

**EXTRACTO INFORMATIVO**  
**7 de Marzo del 2008**

FUENTE	AMBITO	GENERO	DESCRIPCION
07/03/2008  <b>Comercio</b>	Opinión	Opinión	<b>Camino correcto Por Enrique Ayala Mora</b> El Presidente de Colombia y su auspiciante el Gobierno de Estados Unidos enfrentan una guerra que están convencidos pueden ganar con las armas. Hablan de conversaciones, pero escalan operaciones militares destinadas a liquidar a las fuerzas insurreccionales, especialmente a las FARC. Su objetivo es involucrar al Ecuador directamente y con más fuerza en la guerra. Y la verdad es que lo han conseguido. Nuestro país ha elevado notoriamente el número de soldados y equipo militar en la frontera norte; ha pagado enormes costos con recursos con que debería enfrentar nuestra propia pobreza; sus poblaciones fronterizas han soportado fumigaciones de consecuencias perjudiciales; ha debido recibir un creciente número de refugiados. En las regiones fronterizas hay presencia de fuerzas militares e irregulares colombianas que generan miedo e inseguridad. <a href="http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=175389&amp;id_seccion=1">http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=175389&amp;id_seccion=1</a>

**EXTRACTO INFORMATIVO**  
**10 de Marzo del 2008**

FUENTE	AMBITO	GENERO	DESCRIPCION
10/03/2008  <b>Universo</b>	Opinión	Opinión	<b>Una acción de riesgo mal calculada Manuel Chiriboga V</b> Es un momento muy triste para el continente. Hace apenas tres semanas subrayaba el mejoramiento de relaciones con Colombia, como resultado de gestos mutuos entre los dos países. Hoy estamos en el momento más difícil de esa relación desde mediados del siglo XIX. Habíamos roto relaciones diplomáticas, expulsado al Embajador de ese país e iniciado una activa campaña internacional para lograr una condena de Colombia por su acción. Razón para ello la hay y el presidente Rafael Correa ha actuado con apoyo masivo de la opinión pública. La acción militar colombiana en nuestro territorio para masacrar a un comando guerrillero viola todos los principios de una relación internacional y de respeto de la soberanía. Hace añicos de un solo golpe todas las señales y pasos de buena voluntad hechos por los dos países para recuperar una relación que hace apenas un año era ya muy difícil. <a href="http://www.eluniverso.com/2008/03/10/0001/21/739325F361B34FCD82857E97DFB91D26.aspx">http://www.eluniverso.com/2008/03/10/0001/21/739325F361B34FCD82857E97DFB91D26.aspx</a>
10/03/2008  <b>Hoy</b>	Opinión	Opinión	<b>Ecuador y las FARC</b> La distancia del Ecuador frente a la guerra que llevan las FARC en Colombia tiene que ser reafirmada como expresión de la política soberana de no intervención del Estado ecuatoriano en el conflicto colombiano. Quizá es una de las conclusiones más importantes del lamentable incidente diplomático entre Ecuador y Colombia. El Gobierno del presidente Rafael Correa ha hecho una defensa clara, incuestionable, de la soberanía e integridad territorial ecuatoriana, a propósito de la inaceptable incursión militar de Colombia. Todo el país respaldó la defensa firme que hizo el presidente Correa de la soberanía nacional. También el país ha recibido con satisfacción el claro respaldo a su postura por parte de todos los países que conforman el Grupo de Río. La resolución de este organismo satisface plenamente las peticiones ecuatorianas. <a href="http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=290770">http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=290770</a>

**EXTRACTO INFORMATIVO**  
**11 de Marzo del 2008**

FUENTE	AMBITO	GENERO	DESCRIPCION
11/03/2008  <b>Comercio</b>	Opinión	Opinión	<b>El fuerte liderazgo de Correa</b> El incidente con Colombia remozó el liderazgo del presidente Rafael Correa. Si bien se pudiera argumentar que una amenaza externa es una buena causa para aglutinar al país en torno a una tesis, en el manejo de la crisis mostró energía y determinación. ¿Ese manejo personal de este y otros temas resta responsabilidades a sus ministros? En estos días, el Presidente no solo ha sido -como es lógico- la cabeza visible en el reclamo por la soberanía, sino que eclipsó a los encargados de la diplomacia y la defensa. Antes ha sucedido en otros campos, pero Correa se ha defendido diciendo que es el responsable de las políticas y que sus ministros son sus ejecutores. <a href="http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=176314&amp;id_seccion=3">http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=176314&amp;id_seccion=3</a>
11/03/2008  <b>Hoy</b>	Opinión	Opinión	<b>Expectativas tras crisis diplomática</b> Al rechazar el ingreso de fuerzas militares y policiales de Colombia a territorio del Ecuador sin autorización del Gobierno de nuestro país, el Ecuador consiguió el apoyo unánime del Grupo de Río, que reafirmó el principio de respeto a la soberanía y la inviolabilidad del territorio de los Estados, y consignó las disculpas por parte del Gobierno colombiano a la violación al territorio y soberanía ecuatoriana, y el compromiso de Colombia para no repetir esos hechos bajo ninguna circunstancia. <a href="http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=290897">http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=290897</a>

**EXTRACTO INFORMATIVO**  
**12 de Marzo del 2008**

FUENTE	AMBITO	GENERO	DESCRIPCION
12/03/2008  <b>Hoy</b>	Opinión	Opinión	<b>Reunión de cancilleres de la OEA</b> Para voltear la página de la crisis diplomática con Colombia solo resta la reunión de consulta de los ministros de Relaciones Exteriores de la OEA el próximo lunes. Las conclusiones prácticas de esta reunión estarán condicionadas, en buena medida, por el análisis de la Comisión presidida por el secretario general, que visitó el sitio del ataque militar colombiano en suelo ecuatoriano y la zona del país vecino en donde se coordinó la acción contra las FARC. Lo más importante es que se concreten mecanismos para que no se repita el problema y superarlo en forma definitiva. <a href="http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=290959">http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=290959</a>

**EXTRACTO INFORMATIVO**  
**13 de Marzo del 2008**

FUENTE	AMBITO	GENERO	DESCRIPCION
13/03/2008  <b>Universo</b>	Opinión	Editorial	<p><b>Obligación del Gobierno</b> Son hechos que deben ser investigados. Es difícil controlar la frontera norte; pero en cambio nada justifica que desde Quito se haya podido establecer un puente para traer y llevar mensajes de los jefes de las FARC en territorio ecuatoriano. El Presidente de la República ha dicho públicamente que le entregará a la oposición y a la prensa cualquier información sobre estos asuntos para que investiguen lo que quieran. Bien que lo haga, pero mucho más útil sería para el país que el propio Gobierno inicie una investigación profunda, ya que en todo esto lo que importa no es cómo quedará el régimen ante los electores, sino encontrar a los culpables de este desorden y corregir los errores que les permitieron actuar.</p> <p><a href="http://www.eluniverso.com/2008/03/13/0001/20/5CF9925B7BDC470796BB4482EF3D5663.aspx">http://www.eluniverso.com/2008/03/13/0001/20/5CF9925B7BDC470796BB4482EF3D5663.aspx</a></p>
13/03/2008  <b>Comercio</b>	Opinión	Opinión	<p><b>¿Investigar? Sí; aquí Por Carlos Vera Rodríguez</b> No necesitan acudir al computador de 'Raúl Reyes' y peor basarse en las versiones del presidente Uribe quien mintió y agredió al Ecuador. La oposición (¿cuál, si apenas existen opositores aislados y asistemáticos pero temáticos?) caería en una trampa de Correa si toma en serio lo de integrar exclusivamente ellos una comisión para indagar las vinculaciones de las FARC con funcionarios gubernamentales. ¿Llegarían a coincidir con quien no controla sus fronteras pero pretende darnos clases de cómo hacerlo con la nuestra? ¿Le darían crédito a un guerrillero a quien han descalificado por terrorista?</p> <p><a href="http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=176875&amp;id_seccion=1">http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=176875&amp;id_seccion=1</a></p>

**EXTRACTO INFORMATIVO**  
**14 de Marzo del 2008**

FUENTE	AMBITO	GENERO	DESCRIPCION
14/03/2008  <b>Comercio</b>	Opinión	Editorial	<p><b>Una baja defensa nacional Editorial</b> Una concertación contra el prestigio del Ecuador se ha instalado como consecuencia del ataque al territorio nacional y las reacciones del Gobierno como las de la sociedad ecuatoriana han sido descuidadas. No solo se trata del diario El País de España sino de múltiples opiniones de los principales medios de comunicación de habla hispana, a los que deben agregarse medios de gran importancia en Estados Unidos como el The Washington Post o Herald Tribune, que dan por cierto una estrecha vinculación nuestra con las FARC. De esta manera, el grave incidente territorial pasa por las disculpas, mientras que una supuesta tolerancia con el grupo guerrillero y las deficiencias militares son objeto de críticas y análisis negativos.</p> <p><a href="http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=177209&amp;id_seccion=1">http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=177209&amp;id_seccion=1</a></p>

14/03/2008	Opinión	Opinión	<p><b>La franja de las FARC</b> Desde hace un tiempo el Ministro de defensa del Ecuador viene haciendo recurrentes declaraciones de que el Ecuador limita al norte con las FARC. El Presidente de la República, en una entrevista en Chile lo remarcó. ¿Será acaso que el Gobierno nacional ha acordado algún pacto secreto con la organización antes mencionada?, de no ser el caso tienen que aclararlo. El bombardeo y la posterior invasión de tropas regulares a nuestro territorio, demostraron ampliamente que estos - ciudadanos - vienen utilizando desde hace tiempo, lo que podríamos llamar La franja de las FARC, donde arman sus campamentos de entrenamiento, laboratorios de producción y hasta grandes haciendas donde celebran convenciones internacionales a la que asisten turistas de otros países, como quedó ampliamente demostrado en los efectos del bombardeo.</p> <p><a href="http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=177201&amp;id_seccion=1">http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=177201&amp;id_seccion=1</a></p>
------------	---------	---------	---

**EXTRACTO INFORMATIVO**  
**17 de Marzo del 2008**

FUENTE	AMBITO	GENERO	DESCRIPCION
17/03/2008	Opinión	Opinión	<p><b>La última crisis Por Jorge Salvador Lara</b> Colombia violó la soberanía del Ecuador, con quebrantamiento de expresas normas del Derecho Internacional, cuando el presidente Álvaro Uribe autorizó el ingreso de sus aviones en el espacio aéreo ecuatoriano para bombardear y exterminar a los guerrilleros de las FARC infiltrados en nuestro territorio, donde habían instalado un campamento clandestino; y dispuso la inmediata incursión de tropas aerotransportadas, que remataron a los sobrevivientes del bombardeo y se llevaron como trofeo el cadáver de 'Raúl Reyes', jefe de esa guerrilla.</p> <p><a href="http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=177804&amp;id_seccion=1">http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=177804&amp;id_seccion=1</a></p>
17/03/2008	Opinión	Opinión	<p><b>La crisis continúa Por Carlos Larreátegui</b> Es justo reconocer la decidida y eficaz acción diplomática desplegada por el Presidente y la Canciller de la República frente a la crisis con Colombia. La reacción inmediata y el veloz desplazamiento hacia los centros de la diplomacia regional, permitieron reafirmar los derechos del Ecuador y sentar un precedente fundamental en la relación de los países. La crisis, sin embargo, no ha concluido. La emboscada mediática preparada por el presidente Álvaro Uribe en la cumbre del Grupo de Río, trasladó el eje del conflicto y empujó al Ecuador a una batalla feroz con los medios internacionales.</p> <p><a href="http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=177802&amp;id_seccion=1">http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=177802&amp;id_seccion=1</a></p>



**EXTRACTO INFORMATIVO**  
**18 de Marzo del 2008**

FUENTE	AMBITO	GENERO	DESCRIPCION
18/03/08  <b>Comercio</b>	Opinión	Opinión	<p><b>Claros y oscuros Por Federico Chiriboga</b> Está claro que Colombia violó la soberanía al incursionar en nuestro territorio, por vía aérea y terrestre, con el fin de atacar el campamento clandestino de un movimiento armado de ese país, que también había violentado la soberanía nacional. Los hechos han sido reconocidos por la comunidad internacional y por el mismo presidente Álvaro Uribe. También es claro que el Presidente del Ecuador hizo bien al gestionar el apoyo de varios gobiernos del continente, poner en movimiento a la Organización de Estados Americanos y obtener una declaración de reconocimiento de la agresión en el Grupo de Río. El resultado diplomático ha sido parcial, porque no se logró la condena a Colombia como se aspiraba. Sin embargo, cabe calificarlo de exitoso, una vez que parece excesiva la pretensión de que los gobiernos americanos se pronuncien en contra de uno de ellos, que sufre un sangriento conflicto interno, y porque el apoyo a la tesis ecuatoriana habría sido entendida como la aceptación de que las FARC tienen patente de corso para traspasar las fronteras de sus vecinos, cuando, con contadas excepciones, todos las califican de narcoterroristas.</p> <p><a href="http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=178145&amp;id_seccion=1">http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=178145&amp;id_seccion=1</a></p>

**EXTRACTO INFORMATIVO**  
**19 de Marzo del 2008**

FUENTE	AMBITO	GENERO	DESCRIPCION
19/03/2008  <b>Universo</b>	Opinión	Editorial	<p><b>Manipular la información</b> Sin embargo, el error, si así puede llamárselo, es mucho más grave, puesto que sus editores sabían de antemano que la foto influiría, como en efecto ocurrió, en crear un clima caldeado en la sesión de la OEA donde se buscaba poner fin al conflicto entre ambos países. El diario se convirtió así en protagonista de la sesión del organismo internacional, y no precisamente para un fin saludable sino para enemistar a dos pueblos.</p> <p><a href="http://www.eluniverso.com/2008/03/19/0001/20/editorial.aspx">http://www.eluniverso.com/2008/03/19/0001/20/editorial.aspx</a></p>
19/03/2008  <b>Hoy</b>	Opinión	Editorial	<p><b>Satisfactoria resolución de cancilleres</b> Aunque no se consiguió, de forma explícita, la condena a Colombia por la violación de la soberanía del Ecuador por el ataque militar y policial contra un campamento clandestino de las FARC en suelo ecuatoriano, la resolución de la XXV reunión de consulta de cancilleres de la OEA es satisfactoria para el país: no suaviza, como quería Colombia, la declaración del Grupo de Río; por el contrario, la acoge entera y reitera el rechazo a la acción colombiana en territorio y sin conocimiento ni consentimiento del Ecuador, y la juzga como una violación a la Carta de la OEA, a los artículos 19 y 21, que enuncian el principio de no intervención y el de inviolabilidad del territorio de los Estados. No incluye, como quería Colombia, que contó con el apoyo de los EEUU, la excepción de la legítima defensa, prevista en el artículo 22.</p> <p><a href="http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=291431">http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=291431</a></p>

**EXTRACTO INFORMATIVO**  
**20 de Marzo del 2008**

FUENTE	AMBITO	GENERO	DESCRIPCION
20/03/2008  <b>Hoy</b>	Opinión	Editorial	<b>Victoria Por Carlos Jijón</b> Después de 14 horas de debates, los cancilleres americanos reunidos en la sede de la OEA resolvieron “rechazar” la incursión del Ejército colombiano en territorio ecuatoriano, ocurrida la madrugada del pasado 1.º de marzo, con el objeto de dar muerte al virtual jefe de las FARC y destruir un campamento guerrillero asentado en nuestro territorio. Bien es verdad que los cancilleres se cuidaron expresamente de no usar el verbo “condenar” para referirse a Colombia y que “reiteraron” también “el firme compromiso de todos los Estados miembros” de combatir las amenazas de seguridad provenientes de la acción de grupos irregulares o de organizaciones criminales, “en particular de aquellas vinculadas a actividades del narcotráfico”, en clara alusión al Ecuador y seguramente también a Venezuela. Pero creo necesario reconocer que, con el “rechazo”, la delegación ecuatoriana que acudió a Washington se anotó un punto a favor. Seamos generosos: el presidente Correa obtuvo una victoria. <a href="http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=291484">http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=291484</a>
20/03/2008  <b>Comercio</b>	Opinión	Opinión	<b>Salimos perdiendo Por Miguel Macías Carmigniani</b> La inaceptable incursión de las Fuerzas Armadas colombianas en nuestro territorio patrio, a mi manera de ver, dejó en claro lo siguiente: 1. que es evidente que estas violaron nuestra soberanía nacional; 2. que no resguardamos bien nuestra frontera con Colombia; 3. que las FARC, las cuales constituyen una fuerza insurgente, han violado varias veces nuestro territorio y que han encontrado refugio en nuestro país; 4. que estas últimas están interviniendo en política interna al obligar al Estado ecuatoriano a tomar partido en la guerra que han iniciado contra el Gobierno colombiano hace más de cuatro décadas. <a href="http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=178593&amp;id_seccion=1">http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=178593&amp;id_seccion=1</a>

**EXTRACTO INFORMATIVO**  
**24 de Marzo del 2008**

FUENTE	AMBITO	GENERO	DESCRIPCION
24/03/2008  <b>Comercio</b>	Opinión	Opinión	<b>La frontera abandonada Por Miguel Rivadeneira V</b> El cierre de una página nefasta en la relación entre Colombia y el Ecuador dejó al descubierto la realidad fronteriza de dos países vecinos, pero con un desarrollo distante. Esto contrasta con lo que sucediera hasta el 98 en la frontera sur cuando se firmara el acuerdo de paz. Allí estuvo identificado el enemigo pero acá está encubierto y lograr en esas condiciones un triunfo militar final es muy difícil. Lo puede confirmar la primera potencia del mundo EE.UU. con su experiencia pasada de Vietnam y ahora en Irak. Eso no significa que no haya que combatir con firmeza los secuestros y el terrorismo. Las FF.AA. colombianas no controlan permanentemente la mayor parte de su frontera y en el caso ecuatoriano ha existido el abandono del Estado durante

			décadas. Esta conclusión se pudo sacar luego de una reciente visita de los corresponsales de la prensa extranjera con el Ministro de Defensa y el Alto Mando Militar a una parte de la frontera en la selva y en la que tuve la oportunidad de participar. <a href="http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=179419&amp;id_seccion=1">http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=179419&amp;id_seccion=1</a>
24/03/2008  <b>Comercio</b>	Opinión	Opinión	<b>Negar lo evidente</b> <i>Por Benjamín Rosales</i> Una mentira repetida muchas veces sin las debidas aclaraciones puede hacer aparecer como verdad lo que no es. Por otro lado, negar lo que parece evidente sin demostrarlo no cambia la apreciación de los hechos. El Gobierno colombiano nunca negó que abatió al comandante insurgente Reyes en territorio ecuatoriano, lo aceptó y se disculpó por ello. Ese ataque que violó nuestra soberanía evidenció que las FARC tienen campamentos en suelo patrio que también la vulneran. No es fácil entender por qué nuestro Gobierno no se irrita por eso de la misma forma como lo hizo por la incursión de la fuerza pública del vecino país. <a href="http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=179420&amp;id_seccion=1">http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=179420&amp;id_seccion=1</a>

**EXTRACTO INFORMATIVO**  
**25 de Marzo del 2008**

FUENTE	AMBITO	GENERO	DESCRIPCION
25/03/2008  <b>Comercio</b>	Opinión	Editorial	<b>Las relaciones seguirán muy complejas</b> A pesar de que el Consejo Permanente de la OEA, la cita del Grupo de Río en Santo Domingo y la reunión de cancilleres del organismo continental finiquitaron la demanda ecuatoriana sobre la violación territorial, el ambiente entre las dos naciones continúa enrarecido y las relaciones tardarán en recobrar la normalidad que merecen sus pueblos . Durante este lapso será necesario que los dos gobiernos mantengan un adecuado nivel de prudencia y no caigan en continuas confrontaciones o provocaciones que erosionen aún más el deteriorado nivel diplomático. <a href="http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=179722&amp;id_seccion=1">http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=179722&amp;id_seccion=1</a>
25/03/2008  <b>Universo</b>	Opinión	Opinión	<b>La sexta columna</b> <i>Hernán Pérez Loose</i> La forma como el Gobierno y sus acólitos vienen apurando para que nos olvidemos de la reciente crisis internacional es tan decidora como las actitudes que se adoptaron durante la misma. Ya todo pasó. La OEA nos dio la razón. Ha sido una victoria. Los “quinta columna” se aliaron con el enemigo. Con infinito amor, la Patria ya es de todos. Colorín, colorado, esto se ha acabado. Palabras más, palabras menos, esa es la narrativa del poder. <a href="http://www.eluniverso.com/2008/03/25/0001/21/5F118FA905C0499185DF00774D5DF331.aspx">http://www.eluniverso.com/2008/03/25/0001/21/5F118FA905C0499185DF00774D5DF331.aspx</a>

**EXTRACTO INFORMATIVO**  
**26 de Marzo del 2008**

FUENTE	AMBITO	GENERO	DESCRIPCION
26/03/2008  <b>Comercio</b>	Opinión	Artículo	<b>Comisión de la verdad Por César Montúfar</b> La incursión de fuerzas militares colombianas a nuestro territorio recibió por parte de la OEA el rechazo continental que merecía. En el Ecuador hubo satisfacción por la defensa que realizó el Gobierno de la soberanía de nuestro país, quedando claro ante el mundo nuestra vocación de paz dentro de los principios del derecho internacional. Aquello, empero, no borra el hecho de que en medio de este incidente el Gobierno de Colombia envió al mundo temerarias acusaciones vinculando al Gobierno ecuatoriano con las FARC. <a href="http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=179963&amp;id_seccion=1">http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=179963&amp;id_seccion=1</a>
26/03/2008  <b>Comercio</b>	Cancillería	Cartas a la dirección	<b>Reanudemos relaciones</b> Con varios quiteños y ecuatorianos que he charlado estamos de acuerdo que luego de los lamentables incidentes ocurridos en la frontera, el Ecuador ya realizó todo lo que debía realizar y es hora de reanudar las relaciones diplomáticas con la hermana república de Colombia. Si el presidente Correa no está conforme luego de haber realizado todo un peregrinaje por América para que sea sancionada y condenada Colombia es porque no ha colocado en la Cancillería a una persona con experiencia y trayectoria. Es hora de cambiar de Canciller, como sugerencia, digo, que bien nos iría y qué diferencia sería tener un canciller como Enrique Ayala Mora por ejemplo, y así de esta manera saber actuar firmes y hacer respetar mejor nuestras tesis en el país y fuera de aquí. Por lo pronto ya no hay nada más que hacer, como siempre, hemos "perdido" y ya es hora de abrir la Embajada y seguir trabajando que es lo que necesitamos tanto colombianos como ecuatorianos. <a href="http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=179956&amp;id_seccion=1">http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=179956&amp;id_seccion=1</a>

**EXTRACTO INFORMATIVO**  
**27 de Marzo del 2008**

FUENTE	AMBITO	GENERO	DESCRIPCION
27/03/2008  <b>Hoy</b>	Opinión	Opinión	<b>¿En el bando de las FARC? Por Carlos Jijón</b> El presidente de la República anunció que emprenderá una dura lucha diplomática contra Bogotá si se confirma que uno de los muertos en el ataque militar colombiano en contra de una base de las FARC, asentada en nuestro territorio, es el ecuatoriano Franklin Aisalla. Y advirtió que de confirmarse aquello “la situación es mucho más grave”. La canciller señaló a la mismísima OEA que si Aisalla era o no un guerrillero de las FARC, como afirma Colombia, es una cuestión secundaria. “Lo fundamental es que su muerte se produjo en territorio ecuatoriano, en un acto ilegal”. <a href="http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=291979">http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=291979</a>

## **ANEXO 2 – CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS**

1. ¿En su opinión, y desde el punto de vista, comunicacional, como fue manejada por el gobierno, la crisis Ecuador-Colombia a partir del ataque de Angostura?
2. ¿Considera que hubo una estrategia comunicacional claramente definida? Si , no, Por qué?
3. El Presidente Rafael Correa jugó un papel fundamental al hacer conocer la posición ecuatoriana en varios países ¿Qué opinión le merece?
4. ¿Considera que hubo errores en el manejo comunicacional del conflicto diplomático? ¿Cuáles?
5. ¿Qué cree que se debería haber hecho para obtener mejores resultados?
6. ¿Cuál sería la estrategia de comunicación que el gobierno debe implementar hasta que el conflicto se resuelva y se restablezcan las relaciones diplomáticas, qué acciones?